



I 875202

UNIVERSIDAD VILLA RICA ¹³ ₂₀₁₋

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"EL ESQUEMA DE SERVICIOS NO FINANCIEROS DE NACIONAL FINANCIERA, S.N. COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA MEDIANTE LA INSTRUMENTALIZACION Y OPERACION DEL PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:
OSWELIA RODRIGUEZ RIOS

ASESOR DE TESIS REVISOR DE TESIS
L.A.E. JOSE A. OLMEDO BOLAÑOS C.P. DARIO JIMENEZ ROMERO

BOCA DEL RIO, VER.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

26405A

1998



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2	JUSTIFICACIÓN	6
1.3	OBJETIVOS	7
	OBJETIVOS GENERALES	7
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.4	HIPÓTESIS	7
1.5	VARIABLES	8
	VARIABLE INDEPENDIENTE	8
	VARIABLE DEPENDIENTE	8
1.6	DEFINICIÓN DE VARIABLES	8
1.7	TIPO DE ESTUDIO	10
1.8	POBLACIÓN Y MUESTRA	11
1.9	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	11
1.10	RECOPIACIÓN DE DATOS	11
1.11	PROCESO	14

1.12	PROCEDIMIENTO	14
1.13	ANÁLISIS DE DATOS	15
1.14	IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	15
1.15	LIMITACIONES DEL ESTUDIO	16

CAPITULO II
MARCO TEORICO REFERENTE A: LA ADMINISTRACION DE LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y EL PROGRAMA DE
DESARROLLO EMPRESARIAL.

2.1	LA EMPRESA	20
2.1.1	LA IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	21
2.1.2	CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	24
2.1.3	CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS	25
2.1.4	FACTORES DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA	26
2.1.5	PERFIL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO	27
2.1.6	PROBLEMAS COMUNES (POR QUE FRACASAN LAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS).	29
2.2	EL EMPRESARIO	30
2.3	FUNCIONES DE LA GERENCIA	33
2.3.1	GERENCIA	34
2.4	EL PROCESO ADMINISTRATIVO	39
2.4.1	PLANEACIÓN	40
2.4.1.1	VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN	40
2.4.1.2	COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN	41

2.4.2 ORGANIZACIÓN	45
2.4.3 DIRECCIÓN	48
2.4.3.1 ESTILOS DE DIRECCION	49
2.4.4 CONTROL	50
2.5 LA ADMINISTRACION Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL (GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACION)	51
2.5.1.1 LA ADMINISTRACION EN LAS ANTIGUAS CIVILIZACIONES	52
2.5.1.2 LA ADMINISTRACION CIENTIFICA	54
2.5.1.3 TEORÍA OPERACIONAL ADMINISTRATIVA MODERNA	56
2.5.1.4 CIENCIAS DE LA CONDUCTA.	58
2.5.1.5 ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA.	60
2.6 LA EDUCACION, BASE DEL CRECIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL.	62
2.6.1 ANTECEDENTES.	62
2.6.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL DESARROLLO EMPRESARIAL.	67
2.6.3 LA NUEVA CULTURA LABORAL.	71
2.6.4 MÉTODOS Y TECNOLOGÍA EDUCATIVA.	75
2.7. PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL	90

INTRODUCCION

México se inserta de una manera vanguardista en el contexto mundial proponiendo esquemas novedosos y pragmáticos en lo social, lo político y lo económico, haciendo interactuar a los componentes de una manera abierta y frontal que hoy ha generado asombro, pero sobre todo expectativas con respecto a nuestro país.

Hoy nos encontramos en un momento histórico que en la actividad empresarial será recordado como el parte aguas del México del siglo XXI; por un lado tenemos a la empresa grande y anquilosada, cuya estructura y forma de proceder no responden a los retos actuales. Sin embargo, su arraigo y solidez las mantienen; por otro tenemos una nueva generación empresarial, con una visión del mundo y de México diferente, con una actitud de provocar el desarrollo más que de servirse de él, que hoy tiene un tamaño mediano y es frágil en su estructura.

Así, las dicotomías se nos presentan en todo momento: gente emergente en lo económico y una devastadora polarización del ingreso,

grandes oportunidades de negocio y quiebras masivas de microempresas. Enormes necesidades de personal en las empresas y altos índices de desempleo en la economía, estabilidad macroeconómica y descontento e inconformidad microeconómica, alto nivel ejecutivo en las empresas y grandes rezagos educativos.

Sólo podemos entender estos eventos en el horizonte de largo plazo, pues si los tratamos de explicar en el corto, nuestras decisiones seguramente serían equivocadas. México evoluciona y esto significa transformarse cambiando su proceder y sobre todo la jerarquía de sus prioridades.

Quizá el cambio más profundo tenga que ver con la actitud y el entusiasmo con que hacemos las cosas. Sólo aquellas naciones que logren hacer común un propósito entre sus habitantes respetando, respaldando y fomentando el individualismo de los mismos, estarán listas para esa gran conjunción de gustos, preferencias y patrones que la globalización nos planteará a principios del milenio. Es decir, en su definición más pura, hoy tenemos que hacer de cada actividad una empresa, tenemos que ser capaces de potenciar nuestra fuerza, arriesgarnos a hacer, crear, a cambiar, a evolucionar, a abrir brechas de una manera proactiva y dinámica, proponiéndonos ser protagonistas en vez de espectadores.

México necesita que emprendamos más en lo económico, está claro, pero en lo político, en lo intelectual, en lo social, también necesitamos más empresarios; gente que se arriesgue a provocar la evolución, que disfrute ser parte del motor del cambio e inserte a México en esa gran corriente de modernidad que deambula en el espíritu de las mayorías.

Dentro de las empresas, es importante romper inercias de muchas décadas, disminuir costos fijos, lograr resultados, entender al cliente, ser más competitivos. Tomando como ejemplo los países que han tenido éxito, ya han logrado un cambio de cultura empresarial por lo que en realidad lo que México necesita es precisamente herramientas que aceleren el proceso de cambio, que se adapten mejor a las características culturales y tradicionales de nuestra gente y de nuestras organizaciones.

CAPITULO I

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En nuestro país hay muchas personas que por visión, habilidad, capacidad o necesidad han tenido la suerte de emprender su propia empresa. Sin embargo, no todos poseen las cualidades personales y/o los conocimientos técnicos-administrativos suficientes para hacer crecer y desarrollar una empresa o al menos lograr mantenerla activa y esto es demostrable con la alta incidencia que tienen las nuevas empresas a naufragar durante los primeros cinco años de vida, esto es, el 85% de ellas.

Es innegable la imperiosa necesidad de desarrollar y capacitar a los empresarios, proporcionarles las herramientas y técnicas administrativas básicas a fin de que puedan alcanzar todo su potencial en beneficio propio y de sus organizaciones.

Lamentablemente la enseñanza de las actividades administrativas está enfocada, principalmente, a la gran empresa, como es el caso de instituciones transnacionales, a pesar de que estas representan un pequeño porcentaje de las empresas en México. Existe la gran cantidad de publicaciones que hacen mención sobre los éxitos de empresas como Mc.Donalds, Coca-Cola, Microsoft, etc... y poco o nada sobre los aciertos de la micro, pequeña y mediana empresa.

Incluso, en las mismas instituciones educativas se cuenta solo con incipientes programas de asesoría e información sobre técnicas y herramientas administrativas para lograr el óptimo desempeño de las funciones vitales de dichos empresarios, desgraciadamente no se les da el seguimiento y difusión necesarios en los mismos.

Lo anterior limita aún más al micro y pequeño empresario, al acceso de información técnica y administrativa que vaya acorde a las características y necesidades del negocio emprendido a manera de coadyuvar en su creación y sano desarrollo o crecimiento.

No hay que soslayar el esfuerzo que vienen realizando organismos como NAFIN, CANACO y otros al poner en marcha programas de capacitación pero en su gran mayoría no son dirigidos específicamente a empresarios además de que no cuentan con la difusión requerida.

1.2 JUSTIFICACION

Es innegable la importancia que tiene la pequeña y mediana empresa en la economía de nuestro país, las altas cifras estadísticas lo demuestran y tomando en cuenta que el fracaso o acierto de las mismas, dependen en gran medida de una buena administración, del óptimo desempeño de las funciones gerenciales vitales; es por ello ineluctable analizar primero las necesidades de los emprendedores de pequeñas y medianas empresas con el fin de lograr un desarrollo y acrecentamiento de información a través de programas de capacitación como medio orientador de los mismos, permitiendo alcanzar todo su potencial en beneficio propio y de sus organizaciones. Esto nos plantea la siguiente pregunta: ¿Los programas de desarrollo empresarial de Nacional Financiera, S.N. acrecentará la visión empresarial del micro y pequeño empresario?.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer al empresario de la micro y pequeña empresa en forma coherente e integral por medio de programas de desarrollo empresarial de Nacional Financiera S.N.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1 Apoyar a los micro y pequeños empresarios para fortalecer la gestión administrativa .
- 2 Inducir una nueva cultura empresarial en búsqueda de una mayor productividad.
- 3 Determinar acciones que aprovechen la experiencia y condiciones reales de las estrategias educativas de los programas para incrementar los conocimientos, desarrollar y mejorar habilidades y actitudes de los micro y pequeños empresarios.

1.4 HIPOTESIS

Los programas de desarrollo empresarial de Nacional Financiera, S. N. son acorde con las necesidades, perfil, conocimientos, y habilidades

gerenciales que permitan, manejar mejor la gestión administrativa y oportunidades de mercado al micro y pequeño empresario del Puerto de Veracruz.

1.5 VARIABLES

1.5.1 Variable independiente

El conocimiento de la teoría administrativa y los procesos fundamentales de gestión empresarial son el factor esencial de eficiencia en las actividades y funciones del empresario.

1.5.2 Variable dependiente

El proporcionar el conocimiento para formación empresarial y dirección gerencial de las áreas funcionales de la empresa, con el fin de desarrollar un nuevo perfil empresarial, eficientando las habilidades, actitudes, elevando los niveles de competitividad de la pequeña empresa.

1.6 DEFINICION DE VARIABLES

DEFINICION NOMINAL O CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

Las variables son:

-EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y HABILIDADES GERENCIALES.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

- actitud
- aptitud

HABILIDADES GERENCIALES:

- visión
- liderazgo

EVALUACION DEL DESEMPEÑO.-

Es el sistema de apreciación o medición del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

ACTITUD.-

Un hábito de pensamiento que nos va a influir en un comportamiento ya sea positivo o negativo.

APTITUD.-

Conocimientos y habilidades que un individuo o grupo aporta a una tarea o actividad determinada.

HABILIDADES GERENCIALES.-

Es el acto de dirección, organización y sistematización del proceso productivo que realizan los administradores, gerentes, economistas y contadores que se encuentran en puestos directivos de las empresas.

VISION.-

Es crear una descripción mental de lo que se quiere para el futuro.

LIDERAZGO.-

Capacidad de influir y trabajar con la gente para lograr metas.

1.7 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se realiza en el presente trabajo de investigación es de forma descriptiva, ya que se fundamenta en la determinación de lo que se pretende investigar en cuanto a los objetivos planteados de fortalecer el perfil gerencial del micro y pequeño empresario, con programas educativos con el objeto de incrementar los conocimientos rudimentarios de la ciencia de la administración y así poder mejorar la gestión administrativa y aprovechar las oportunidades del mercado. La investigación se efectúa directamente a los empresarios propietarios para conocer los medios con los cuales se apoyaron como: estudios, licenciaturas, cursos especializados, o la visión empresarial que les permitió sobrevivir la debacle económica originada por la devaluación de Diciembre de 1994 en nuestro México.

1.8 POBLACION Y MUESTRA

La población está determinada por el micro y pequeño empresario ubicado en el Puerto de Veracruz y con la finalidad de estudiar con mayor certeza el éxito empresarial, se toma una muestra representativa determinada en forma aleatoria, conformada por 21 gerentes (administradores y/o dueños de los negocios).

1.9 INSTRUMENTOS DE MEDICION

Las técnicas y los instrumentos que se utilizarán para registrar las variables dependientes en el presente estudio es el instrumento denominado cuestionario. El cuestionario se elaboró en forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información fidedigna y confiable para el desarrollo de esta investigación.

1.10 RECOPIACION DE DATOS

El procedimiento de recopilación de datos se llevara a cabo a través dos cuestionarios donde el primero aglutina los reactivos para medir la visión empresarial y el segundo las habilidades empresariales. Dichos cuestionarios se aplicarán directamente en las áreas de trabajo donde los empresarios realizan las funciones de coordinación y de gestión administrativa del negocio.

AUTOEVALUACION EMPRESARIAL

VISION

PREGUNTAS	SIEMPRE	A VECES	RARA VEZ	NUNCA
1.- ¿Es Ud. de las personas que reflexiona hasta tener claro lo que desea hacer a futuro con su empresa (negocio)?				
2.- ¿Está claramente definida la misión o razón de ser de su empresa y se preocupa porque sus empleados la comprendan?				
3.- ¿Sabe como hacerle para que los demás se identifiquen con ella?				
4.- ¿Su actividad se centra más en superar debilidades de la empresa que en aprovechar las oportunidades?				
5.- ¿Sabe cómo capitalizar las fortalezas de su gente y las de la organización?				
6.- ¿ Sus acciones presentes son consecuentes con lo que quiere obtener a futuro?				
7.-¿ Conoce las causas de sus éxitos y fracasos?				
8.- ¿ Evalúa qué tanto se apegan sus planes a la realidad y la realidad a sus planes?				
9.- ¿Es de las personas que han dejado de planear porque lo que le afecta está "fuera de su control"?				

CUESTIONARIO

1.- EDAD:	2.- SEXO:	
3.- GRADO DE ESTUDIOS:		
4.- GIRO DEL NEGOCIO:		
5.- TIEMPO DE HABER CREADO EL NEGOCIO:		
6.- ¿Cuál fue el motivo por el cual creó su negocio?		
	SI	NO
7.- ¿ Tuvo apoyo o asesoría por parte de alguna institución para poder crear su negocio o empresa?		
8.- ¿ Cree que es necesaria la capacitación tanto suya como la de su personal?		
9.- ¿ Sabe a que se refiere La Nueva Cultura Laboral?		
10.- ¿ Tiene algún conocimiento acerca de la Ley de Capacitación?		
11.- ¿ Considera que los cursos existentes cubre sus expectativas de conocimientos sobre herramientas para lograr una mejor administración de su negocio que permita su permanencia, desarrollo o crecimiento?		
12.- ¿ Para administrar su negocio ha hecho uso de algún tipo de herramienta administrativa?		
13.- ¿ Conoce de algún programa dirigido expresamente a empresarios como Ud. que proporcionen información o asesoría para hacer crecer y desarrollar su negocio?		
14.- ¿ Ha asistido a algún tipo de cursos de capacitación y desarrollo empresarial?		
15.- En caso de haber asistido: Anote el nombre del curso (s):		
16.- Señale el seminario o curso de capacitación por área aplicable a su empresa a la cual le gustaría ir:		
• Administración	_____	
• Finanzas	_____	
• Mercadotecnia	_____	
• Contabilidad	_____	
• Producción	_____	
• Proceso de mejora continua	_____	
• Otros (especifique cuál):	_____	

17.-En los casos de toma de decisiones qué prefiere:		
A. Hacer lo que Ud. cree conveniente sin escuchar otras opiniones.		
B. Intercambiar opiniones con sus subordinados o empleados y seleccionar las que consideren más apropiadas o mejores.		
C. Escuchar a sus subordinados o empleados y hacer lo que ellos recomiendan sin tomar en cuenta incluso su propia opinión.		
18.-¿Cuánta confianza y fe muestra en sus empleados o subordinados?		
A. Ninguna	B. Alguna	C. Mucha
19.-¿Con qué frecuencia busca y utiliza las ideas de los empleados o subordinados?		
A. Pocas veces	B. Muy frecuentemente	C. Con frecuencia
20.-¿Qué tanta libertad le da a sus subordinados de hablar con Ud.?		
A. No mucha libertad	B. Mucha libertad	C. Bastante libertad

1.11 PROCESO

El proceso de la investigación se realizó mediante 3 pasos generales:

- 1) Aplicación de los dos cuestionarios para conocer y medir las variables dependientes.
- 2) Aplicación del primer cuestionario, para identificar el nivel de la visión empresarial.
- 3) Aplicación del segundo cuestionario relativo a los medios de conocimientos para el logro del éxito en el desempeño de las funciones que tienen como empresarios.

1.12 PROCEDIMIENTO

- 1) Se visitó a los empresarios para concertar las entrevistas explicando en qué consistía la investigación y cuáles eran los objetivos de la misma.

- 2) Se aplico el primer y segundo cuestionario a la muestra seleccionada de la población el mismo día (sin embargo surgió la necesidad de aplicar en fechas posteriores por razones obvias de tiempo y por actividades inherentes a funciones como gerente o propietario).
- 3) La aplicación de esta etapa de la recolección de datos, requirió de un periodo aproximado de 2 meses.

1.13 ANALISIS DE DATOS

El presente trabajo de investigación de tesis se plantea una hipótesis descriptiva y la técnica estadística que se emplea es la de gráficos de líneas y de pastel. El nivel de significación será la información representada por los nodos para poder hacer el análisis de datos sobre la muestra representativa que es el motivo de esta investigación.

1.14 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La importancia que tiene el estudio en esta investigación es básicamente conocer el ámbito actual de los negocios y cómo es el desempeño de las funciones y actividades de los gerentes de la micro y pequeña empresa en cuanto a su entorno; cada vez podemos apreciar un cambio en la mentalidad de todos, donde los conceptos de preparación y capacitación se vuelven cada vez necesarios e indispensables que permita la aplicación de técnicas administrativas, tecnologías al ámbito que se desenvuelven y de esta manera hacer

productiva su operación para hacer frente a la globalización, ya que México esta inscrito en este proceso y sustentado por los tratados de libre comercio entre nuestro país con otras naciones.

1.15 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

De acuerdo a la investigación existen y pueden surgir algunas limitaciones para el estudio, en el proceso de la investigación en particular que comprenden o podrían comprender el tiempo ocupado para lograr una entrevista por parte de los empresarios en base al instrumento de medición, la veracidad de estas mismas respuestas, la relación investigador-empresario, así como la ausencia y localización de los mismos.

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA Y EL PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

A N T E C E D E N T E S

En el inicio de la humanidad la vida era mucho más sencilla que en la actualidad; cada familia vivía en su mundo propio y tenía que obtener sus alimentos; hacer su propia ropa y calzado; elaborar sus instrumentos de trabajo, construir su casa; en una palabra, tenía que ser autosuficiente en la satisfacción de sus necesidades. Con la confección de sus instrumentos de trabajo comenzó la labor del hombre.

Ante esta difícil situación, cada individuo se fue dedicando a una actividad diferente según sus habilidades, y así había quienes se dedicaban a

la cacería, otros a la pesca, algunos a recolectar frutos, o al cultivo de la tierra, fabricación de diversos objetos, etc..., ofreciendo así lo que les sobraba para adquirir todas aquellas carencias; surgió la necesidad de relacionarse con los demás hombres en el proceso de la actividad laboral.

Es aquí donde se inicia la división del trabajo, aparece el dinero, y poco después surgen las primeras empresas en su forma más rudimentaria. Con el tiempo, las sociedades humanas crecieron y fueron haciéndose más sofisticadas, al grado de que la satisfacción de necesidades de la comunidad dejó de ser una tarea en la cual algunos hombres eran los responsables y de ellos dependía el bienestar de la sociedad en éste campo específico, para surgir entonces el concepto de "comercio", donde unos producen bienes o servicios y, para lograr tener otro satisfactor, tienen que recurrir al "intercambio"; como los satisfactores eran innumerables, el intercambio se hizo cada vez más complejo y, por lo tanto, algunas personas pasaron a ser los patrones, ya sea por tener la tecnología, habilidad personal o bien el capital necesario para empezar una actividad y es donde surgieron los primeros emprendedores y empresarios.

Cuando surge la Revolución Industrial, el mundo cambió por completo, y aparecieron inventos de todos tipos hasta llegar a la producción y consumo en masa a las grandes empresas industriales, comerciales y de servicio que caracterizan al mundo moderno.

La evolución de organismos sociales ha llegado al extremo tal que actualmente vivimos en un mundo donde interactúan un gran número de micro, pequeñas y medianas empresas.

Es conveniente definir el concepto de micro, pequeña y mediana empresa. Existen varios criterios para definirlos, por ejemplo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público define como “pequeña empresa” a la “entidad económica y comercial que genera ingresos de quinientos mil a diez millones de pesos anuales, o bien aquellas que tienen de 15 a 100 empleados dentro de su organización”. En el caso de las microempresas se considera a “la persona física o moral (generalmente física con actividad empresarial) que tiene menos de 15 empleados o ventas anuales inferiores a quinientos mil pesos”.

En este rubro están incluidos los pequeños talleres, fábricas manejadas por familiares, profesionistas independientes, artesanos, comerciantes en pequeño, etc... que ejercen una actividad generadora de empleos y riqueza para el país, aunque en lo particular representan muy poco ingreso, en lo global sobrepasan al generado por las grandes empresas, incluyendo a las transnacionales de lo cual más adelante se hablará con mayor amplitud.

A últimas fechas la crisis ha empeorado la situación financiera de casi todo el sector productivo del país, sin embargo, podemos asegurar que el efecto ha sido mayor en la micro y pequeña empresa, al grado de pensar que

tal vez, de seguir así, en poco tiempo tienda a desaparecer, sobre todo la pequeña empresa porque este sector equivale a la clase social media, que también tiende a desaparecer. Por una parte, sus gastos son comparativamente mayores a los de una micro, mediana o gran empresa y, por la otra, sus ingresos son menores. El problema es que ni puede dar el salto para crecer y pasar al siguiente nivel por la falta de créditos o el excesivo costo del dinero ni puede permitir bajar al siguiente porque se supone que ya superó esa etapa de crecimiento.

Por el contrario, la microempresa no tiene esos problemas no porque no existan, sino porque es tan indispensable el ingreso que genera, pues sólo le permite subsistir y no crecer. Este sector cada vez es mayor no por su rentabilidad, sino por la necesidad que la falta de empleo ha ocasionado en mucha gente que se ve obligada a dejar ser empleado para ser microempresario, generando así, su autoempleo.

2.1 LA EMPRESA

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. Esta influencia económico-social justifica la transformación actual a que tienden los países.

La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio, satisfaciendo con dichos bienes las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual; en ésta se materializan: la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización; condiciones o factores indispensables para la producción.

2.1.1 IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Al hablar de la pequeña y mediana empresa, se les ubica de acuerdo a sus estratos o niveles en MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. A manera de normar criterios a continuación se proporciona la clasificación por monto máximo de endeudamiento que hace NAFIN (1995) de las mismas:

CUADRO No.1

CLASIFICACION	Nº DE EMPLEADOS	VENTAS ANUALES	MONTO MAX. DE ENDEUDAMIENTO
Micró	001 a 015	Hasta \$ 1500,000	Hasta \$ 100,000
Pequeña	016 a 100	Hasta \$ 15000,000	Hasta \$ 7000,000
Mediana	101 a 250	Hasta \$ 34000,000	Hasta \$ 15000,000
Grande	Más de 250	Más de \$ 34000,000	Hasta \$ 65000,000

De acuerdo al censo económico de 1994, realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en México existían un total de 2'750,413 unidades económicas. A continuación se mostrará por medio de unos cuadros, la situación que guardan tanto las

empresas como los sectores productivos en nuestro país, particularmente desglosándolos con lo que respecta al estado de Veracruz para poder tener una perspectiva mejor.

RESULTADOS GENERALES DE LOS CENSOS ECONOMICOS
1994

SECTOR DE ACTIVIDAD	EMPRESAS		PERSONAL OCUPADO	
	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%
TOTAL NACIONAL	2'750,413	100	14'079,541	100
MINERIA Y EXTRACC. DE PETROLEO.	3,176	00.1	104,026	00.7
MANUFACTURAS	334,133	12.1	3'444,518	24.5
ELECTRICIDAD	37	N.S.	106,408	00.8
COMERCIO	1'418,706	51.6	3'588,144	25.5
SERVICIO	994,361	36.2	6'836,445	48.5

N.S.= NO REPRESENTATIVO

SECTOR PRODUCTIVO	EMPRESAS		PERSONAL OCUPADO	
	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%
TOTAL	1'210,184	100	3'212,873	100
MICRO	1'191,911	98.49	2'306,555	71.49
PEQUEÑA	16,447	01.36	526,024	16.37
MEDIANA	71,45	00.12	225,929	07.03
GRAN EMPRESA	369	00.03	154,365	04.81

SECTOR DE ACTIVIDAD	EMPRESAS		PERSONAL OCUPADO	
	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%
TOTAL EDO.VER.	191,542	100	725,985	100
MINERIA Y EXTRACC. DE PETROLEO.	137	00.1	13,204	01.8
MANUFACTURAS	24,124	12.6	130,672	18.0
ELECTRICIDAD	1	N.S.	7,267	01.0
COMERCIO	93,665	48.9	210,063	28.9
SERVICIO	73,615	38.4	364,779	50.2

N.S.= NO REPRESENTATIVO

Se tomó al sector comercio como medida representativa y se puede decir que la micro y pequeña empresa manifiesta poco más del 99%. De éste total, las micro ocupan 98.49%, las pequeñas 1.36% y las medianas 0.12%. De lo anterior se puede tener una idea de la contundencia e importancia que tienen dentro del ente macroeconómico nacional.

Existen diferencias significativas al comparar este tipo de empresas entre sí, por ejemplo, el nivel de escolaridad. En las microempresas 38.3% de los encuestados tiene un nivel de escolaridad igual a la primaria o menor, mientras que en la pequeña y mediana es de 5.2% y 1.9% respectivamente. La edad de las compañías es mayor en las medianas que en las pequeñas, pero ambas suelen ser significativamente más viejas que las micro. Cabe mencionar que 23.8% de las micro no pasan de 3 años de vida.

De éstas cifras se revela la importancia fundamental que representa éste sector productivo para nuestra economía no sólo por su contribución constante en la generación de empleos y otros beneficios de carácter social, los cuales redundan en una mejor calidad de vida de nuestra población; de todo esto se deriva la necesidad de convertirlo en un Objetivo de prioridad permanente. Sin embargo, el entorno actual ofrece grandes amenazas para ellas y se hace necesario dedicar esfuerzos para su comprensión, ya que en la medida que se conozca podrá ser auxiliada

Es por ello que se eligió como un sector digno de investigación, lleno de carencias y problemas de los que se seleccionó, el tema sobre capacitación y desarrollo de los gerentes de la micro y pequeña empresa a manera de contribuir en algo con éste sector económico.

2.1.2 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.

Tradicionalmente las empresas se clasifican en tres ramas:

- DE SERVICIOS:

“Son aquellas que, con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea”.

- COMERCIALES:

“Son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo a adquisición, un porcentaje denominado, Margen de Utilidad”.

- INDUSTRIALES:

Estas empresas a su vez se subdividen en extractivas y de transformación.

- **EXTRACTIVAS:**

Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original.

- **DE TRANSFORMACION:**

Se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente.

2.1.3. CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS.

Las características que distinguen de entre otras cosas son: el giro, la ubicación y el tamaño.

- GIRO	}	Comercial
		Industrial = (actividad a que se dedican)
		Servicios

- **UBICACION** (Lugar donde se puede localizar y tratar los negocios).

- **TAMAÑO** (Esto tiene que ver con los aspectos físicos y económicos observables como las instalaciones donde se efectúe sus operaciones, el personal que labore y el dinero que tiene trabajando).

2.1.4. FACTORES DE PRODUCCION EN LA EMPRESA.

LA TIERRA:

“Es todo aquello que nos rodea y que no se debe a la acción humana, la forman elementos preexistentes al ser humano; es fuente de materiales”.

EL TERRITORIO:

“Está constituido por el suelo, subsuelo, mares, rios, etc... que acondicionados por el clima, son valiosos factores para la actividad económica”

MATERIAS PRIMAS:

“Son los elementos primarios que la naturaleza ofrece al hombre para su transformación en bienes capaces de satisfacer sus necesidades; pueden ser de origen vegetal, mineral, etc... Todas estas material primas son la base esencial para la elaboración de los bienes económicos mediante la intervención de la actividad creadora del hombre”.

FUERZA MOTRIZ:

“Tipos de energía de la naturaleza capaces de producir movimientos y que el hombre puede aprovechar para multiplicar su fuerza y realizar con menor esfuerzo un trabajo más productivo”.

EL CAPITAL:

Es la inversión necesaria (dinero) para adquirir el conjunto de medios de producción, materiales y mano de obra para sostener los gastos iniciales de producción.

EL TRABAJO:

“Es la actividad física o mental que el hombre realiza con el fin de crear riqueza para la satisfacción de sus necesidades”.

2.1.5. PERFIL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO.

La empresa mediana y pequeña aseguran a sus colaboradores, como consecuencia de su menor grado de especialización, oportunidades mejores de desarrollo.

Pero lo que verdaderamente importa en este tipo de empresa es la INICIATIVA de su administrador (empresario), su capacidad para hacer frente a los problemas que plantea la dirección. El éxito de una empresa depende, en gran medida, de su conocimiento de las técnicas administrativas y de su capacidad para ponerlos en práctica.

A manera de exponer mejor el relieve de los peligros que se presentan en la pequeña y mediana empresa es necesario describir su perfil. A

continuación, se presentará un estudio de los valores y actitudes de la empresa pequeña y mediana en México realizado por la Dra. Pilar Bautista:

CUADRO No.5

FACTORES	RESULTADOS
DATOS ESTRUCTURALES	Los criterios para establecer el "tamaño" de una empresa gozan de poco consenso. La inflación cambia los valores financieros o de ventas con demasiada rapidez. En empresas pequeñas y medianas la estructura orgánica es familiar.
TECNOLOGIA	La mayor parte utiliza sistemas de producción tradicional; a un 40%, ya está aplicando procesos automatizados.
TIPO DE DIRIGENTES	El típico directos es un hombre de 44 años, con 14 años de escolaridad y es empresario por herencia. La actitud del "dueño-administrador" en 50% de los casos indicó que el familismo es negativo para la empresa. Hay empresas que mueren con su fundador.
CRECIMIENTO Y PLANEACION	La mayoría de las empresas han crecido en los últimos años. Un 40% de los entrevistados señaló no querer crecer más; la razón, que se les escape el control de su empresa. Por lo que se refiere a la planeación (estratégica y táctica), es casi inexistente.
VALORES Y OBJETIVOS	Para la mayoría de los directores el objetivo principal es maximizar utilidades. Los procedimientos administrativos son sumamente "personalizados", es decir, consisten en la vigilancia estrecha sobre las operaciones. La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan jefes de área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.
ADMINISTRACION DE PERSONAL	Esta área es un gran problema; la realidad es que existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal. El estudio indicó que en reclutamiento, selección, contratación y capacitación se aplican soluciones informales (sin técnica). Sobre la Ley de Capacitación hay gran escepticismo.
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	Lo relevante es estar al día en cuanto a productos y tecnología. Los datos los obtienen mediante visitas al extranjero, revistas especializadas, información de sus clientes, sobre técnicas administrativas las adquieren de cursos.

Del cuadro anterior, se puede concluir que la problemática y oportunidad de la micro y pequeña empresa se generan de las características del propietario.

2.1.6. PROBLEMAS COMUNES (POR QUE FRACASAN LAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS).

Los aspectos mencionados anteriormente son de relevante importancia, sin embargo, también lo es determinar qué es lo que provoca los fracasos empresariales con el fin de conocerlos y comprender los motivos que originan el alto porcentaje de fracasos para poder evitarlos.

Actualmente el hacer que una empresa sobreviva no es tarea sencilla y seguramente lo será aún más difícil en el futuro próximo por las situaciones imperantes. Lamentablemente, esto parece ser una inminente verdad.

No se pretende tener la panacea del éxito en los negocios, pero si es posible asegurar que en gran parte, el éxito se basa en la combinación de ciertos factores y habilidades que tienen que ver con la administración.

A continuación se mencionan las principales causas de quiebras o factores adversos:

- Recursos financieros insuficientes.
- Productos sin calidad.

- Negligencia.
- Desconocimiento total de negocio.
- Incompetencia del gerente.
- Falta de experiencia en el ramo.
- Falta de experiencia administrativa.

De todos estos factores interesa destacar la limitada capacidad administrativa.

2.2 EL EMPRESARIO.

Ya se mencionó anteriormente que una empresa es la organización independiente que produce y distribuye bienes para el mercado, con la finalidad de obtener beneficio económico.

De esto se puede definir que los empresarios son los que van a asumir las tareas y funciones de la administración:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

en cualquier nivel.

Deben de establecer y mantener un ambiente tal que los individuos contribuyan a la obtención de los objetivos.

FUNCIONES DE LOS EMPRESARIOS.-

Un empresario (o administrador) tiene dos tareas específicas. Nadie en la empresa realiza estas tareas:

1. Un empresario tiene la tarea de crear un entidad productiva que produzca más que la suma de los recursos invertidos en ella. Esto exige que el gerente equilibre y armonice tres funciones principales en la empresa comercial: la dirección del negocio, la dirección de los gerentes (auxiliares), la dirección del trabajador y el trabajo.

FUNCIONES DEL EMPRESARIO:

FIG.1



- 2.- Armonizar en cada decisión y en cada acto los requisitos del futuro a corto y largo plazo.

Se hace necesario decir que en nuestros días es característico el cambio en todos los ámbitos; en las organizaciones implica que la gente se mueva a ritmo acelerado, pero con precisión en las acciones que se tomen respecto a sus responsabilidades.

El papel del empresario (administrador), es determinante en la conducción de sus subordinados hacia las metas de la empresa, sus tareas deberán estar enfocadas primordialmente hacia la orientación de sus subordinados, hacia el objetivo común sin prescindir de los logros individuales.

Por otro lado, él tendrá que ser el promotor del cambio en la organización, por lo que se le demanda que participe y quiera la transformación. Reiterándose que debe crearse una cultura.

Todo el aspecto formal, estructural y legal respecto a la capacitación es necesario, pero no es la base de la función educativa eficaz. Lo que hace que en una organización exista la capacitación, es que el líder, empresario, o directivo, ejerza el liderazgo; debe de ser el modelo de crear una cultura de capacitación que se adecue al mandato legal y constitucional.

2.3 FUNCIONES DE LA GERENCIA

Un análisis de las funciones gerenciales nos dice qué hace la gerencia. Tal análisis nos prevee, además, el primer paso en el desarrollo de una definición precisa del vocablo "gerencia".

Es necesario considerar a la gerencia como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales.

Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente.

Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajada ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así, aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente.

En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas

de las siguientes cuatro funciones (Planeación, Organización, Dirección, y Control). Pero ante todo, es necesario que partamos de lo que es la gerencia

2.3.1 GERENCIA

Hay tres aspectos en una definición de la gerencia como proceso:

Primero, la coordinación de recursos;

Segundo, la ejecución de funciones gerenciales como medio de lograr coordinación;

Tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; para lo cuál es necesario discutir cada aspecto separadamente.

1. El primer aspecto de una definición de gerencia es "la coordinación, ¿qué es lo que el gerente de una empresa coordina?, la respuesta es simple, los recursos de la organización, concretamente el dinero, los materiales y el elementos humano".⁽¹⁾

En una empresa comercial, y por lo mismo en la mayor parte de los grupos organizados, el dinero es requisito primordial.

“Raramente nos encontraremos una organización que, en alguna medida, no cuente con cierto capital, requisito este, tanto para grupos religiosos, sociales o fraternales, como para organizaciones comerciales”.²

Los elementos materiales incluyen las propiedades físicas: bienes muebles e inmuebles de una empresa, tales como: maquinarias, equipos e instalaciones, la planta física y las mercancías, materias primas y productos que constituyen el inventario.

El siguiente elemento lo constituyen los miembros de la organización, el decir el elemento humano.

2. “La coordinación de los recursos de una organización se logra a través de las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control”.⁽¹⁾

3. Una definición de gerencia que sólo se expresara como “la coordinación de los recursos a través de la utilización de las funciones del proceso gerencial no sería completa.

“La gerencia es un proceso guiado y dirigido hacia la consecución de metas u objetivos establecidos”.⁽¹⁾

Sin un objetivo no hay propósitos que alcanzar ni puede haber un

camino a seguir. El concepto de orientación guiada y el subsecuente establecimiento del propósito guía como un objetivo, provee a la gerencia de esa característica de proceso guiado.

Derivado de todo lo anterior es posible dar ya una definición de Gerencia: “es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos”.

“La gerencia es un campo técnico, que requiere maestría, sin embargo, el acceso al campo de la actividad gerencial no puede limitarse solamente a aquellos que han completado estudios especializados, pero no puede dejarse señalar que la preparación académica debe ser considerada altamente, ya que un gerente debidamente dotado de capacitación calificada resulta siempre mucho más efectivo que el que carece de tal preparación”.⁽²⁾

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de un negocio, y es necesaria siempre que haya un grupo de individuos con objetivos predeterminados.

El ejecutivo profesional, es el encargado de la gerencia, y tiene una misión social que cumplir.

“Debe velar que su empresa contribuya al bienestar de toda la comunidad ;tiene que proyectar muchas de sus actividades y muchos de sus esfuerzos no sólo hacia el lucro, sino hacia el incremento de los niveles económicos, culturales y espirituales del grupo social a que pertenece, especialmente a las clases débiles”.⁽³⁾

Dentro de una empresa en general, para hacer una clasificación, según el nivel jerárquico que ocupen dentro de una organización, “el término ejecutivo será aplicado a toda persona, cualquiera que sea su rango, que obtenga resultados por medio del trabajo de otras”.⁽⁴⁾

En general se pueden distinguir tres niveles que son:

- Nivel dirección.
- Nivel gerencia.
- Nivel supervisión

NIVEL DIRECCION.- Es donde están comprendidos los ejecutivos de alto nivel, llámense Director General, Presidente, etc... a su vez comprende a sus colaboradores que, en conjunto, integran la máxima autoridad.

1) AJMEDINA: “LA ADMINISTRACION Y LA GERENCIA DE EMPRESAS”; EDIT.PRETINCE HILL.

(2) FDRUKER,PETER; “LA INNOVACION Y EL EMPRESARIOS INNOVADOR”; EDIT. HERMES

(3) LOPEZ VILLEGAS,F.; “EL EJECUTIVO DE LA EMPRESA MODERNA”; EDIT.Mc GRAW HILL.

(4) KOONTZ, H./O'DONNELL C.; “CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA”; EDIT. Mc GRAW HILL

NIVEL GERENCIA.- Se consideran a aquellos “ejecutivos que tienen a su cargo las gerencias departamentales: Gerente de producción, de Mercadotecnia, de Finanzas, etc...”

NIVEL SUPERVISION.- Es en el cual “el ejecutivo está en contacto directo con el obrero o empleado”. ⁽¹⁾

Es el encargado de vigilar que las decisiones tomadas por sus superiores sean llevadas a cabo, es decir, que sean ejecutadas por sus subordinados.

Entre algunos de los elementos que integran la función empresarial, tenemos los siguientes que son considerados los principales:

- a).- La creatividad e innovación.
- b).- Las decisiones fundamentales y finales.
- c).- La designación de funcionarios.
- d).- La delegación.
- e).- La fijación de los grandes objetivos y políticas.
- f).- El control.
- g).- La aprobación de los lineamientos generales de la organización de la empresa.

(1) LOPEZ VILLEGAS, F.; “EL EJECUTIVO EN LA EMPRESA MODERNA”; EDIT. PAC

Como es sabido, la gerencia tiene a su cargo la realización de una serie de funciones que se le denominan funciones gerenciales o por algunos autores como G.R. Terry, le llaman "proceso administrativo", ya que los ejecutivos de la gerencia media y alta, son los encargados de desarrollarlas diariamente, si no todas sí algunas de las etapas que comprende este proceso, que comprenden: dirección, organización, dirección y control.

2.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Las funciones gerenciales es más fácil considerarlas como un proceso administrativo, ya que en la práctica, un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continua, todas o algunas de las siguientes funciones.

1. Planeación.
2. Organización.
3. Dirección.
4. Control.

Dichas funciones son las que señala George R. Terry, en razón de que en ellas se identifican de manera genérica todas las funciones que dictaminan la mayoría de los autores de libros de administración.

2.4.1. PLANEACION

Planear, es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos. Consiste fundamentalmente en analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar de manera eficiente a los objetivos que la solución elegida define".⁽¹⁾

Una empresa sin planes puede describirse como una serie de crisis en la que prevalecen la presión de los hechos, las corazonadas, las rectificaciones constantes, los retrasos, los ensayos, etc...

"La planeación implica escudriñar el futuro, tratar de cuantificar el riesgo y la incertidumbre, y prepararse para hacerles frente".⁽²⁾

Sin embargo, debido a que no podemos predecir del todo el futuro, es necesario que identifiquemos ciertas posibilidades y que preparemos nuestra empresa para esas eventualidades.

2.4.1.1 VENTAJAS DE LA PLANEACION

Existen muchas ventajas para la planeación formal que deben estimular a todos los gerentes en todos los niveles de cualquier organización para que

(1) MUMFORDALAN; "COMO DESARROLLAR EL TALENTO GERENCIAL."; EDIT. NORMA
(2) MANTILLA, F.; "LA ADMON. EN MARCHA, DIRECCION Y CONTROL No.2"

dediquen mayor tiempo y esfuerzo en esta vital función administrativa dentro de las que se pueden destacar las siguientes:

- Proporciona una base para el control.
- Estimula la realización.
- Obliga a la visualización del conjunto.
- aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones.

LOS EJECUTIVOS Y LA PLANEACION: La preocupación primordial de todo ejecutivo es o debe ser el futuro de su empresa, por lo que, básicamente, una de sus principales tareas consisten en definir los fines de la organización y buscar todos aquellos medios de acción con que alcanzar dichas metas.

La planeación debe comprender a todos los ejecutivos desde el Director, Presidente o Gerente General hasta el sobrestante.

2.4.1.2 COMPONENTES DE LA PLANEACION

En base a la importancia se señalarán cada uno de los componentes:

OBJETIVOS.- “Son las metas o fines que se pretenden alcanzar y a los cuales están enfocadas las actividades de la empresa”

Cabe hacer mención que ninguna actividad debiera ser iniciada sin una clara determinación de sus propósitos.

POLITICAS.- "Son guías de carácter general que canalizan el pensamiento de los ejecutivos para tomar decisiones y ejecutar su trabajo"

Establecen el marco en que se deben tomar las decisiones tendientes a la consecución de los fines de la empresa, porque de otra manera cada ejecutivo tomaría decisiones según su juicio, tal vez a su entero capricho y conveniencia, lo que originaría una completa anarquía que, desde luego, impediría el logro eficiente de los mismos objetivos.

Las políticas dan a los ejecutivos la pauta para tomar las decisiones que estén acordes con los planes de la empresa.

Las políticas son generales y el ejecutivo debe de saber interpretarlas de acuerdo a su juicio sobre el problema en cuestión.

PROCEDIMIENTOS.- "Son más bien guías para la acción que para el pensamiento, porque detallan la manera exacta en que aquella deber ser realizada. Su esencia es la secuencia operativa y cronológica de las actividades necesarias para cumplir con los propósitos del plan".

Existen en todos los niveles de la organización; más generales y menos numerosos en los altos niveles; en mayor número, más detallados y exactos en los puestos inferiores.

PROGRAMAS.- Son instrumentos de la planeación que determinan, a la vez, los resultados que desean obtener, la conducta por seguir, las etapas por superar y los medios por emplear.

Es la proyección del porvenir en la cual se pretende prever los acontecimientos próximos, con cierta exactitud.

TIPOS DE PLANES.

- Planes de corto plazo y planes de largo plazo.
- Planes estratégicos.
- 1) Plan a corto plazo.

Tiene que ver con la temporada que comienza y envuelve usualmente las necesidades de mercancía que habrá a tener a mano, así como los gastos inmediatos y la cantidad de efectivo necesario para cubrir dichos gastos.

- El periodo de planificación a corto plazo es usualmente de seis a doce meses.

El punto de partida para la planificación a corto plazo es el estimado del volumen de ventas que se cree posible alcanzar durante el año o temporada que comienza

La determinación del inventario de mercancías que hay que tener a mano para hacerle frente en forma satisfactoria al volumen de ventas previamente pronosticado.

2) Los planes a largo plazo trataran:

- Anticipar o pronosticar las condiciones ambientales futuras y que pudieran afectar a la empresa.
- Ayudaran al empresario a determinar los cambios necesarios que tendra que sufrir la empresa, a los efectos de poder enfrentar en una forma mas satisfactoria a los cambios detectados.

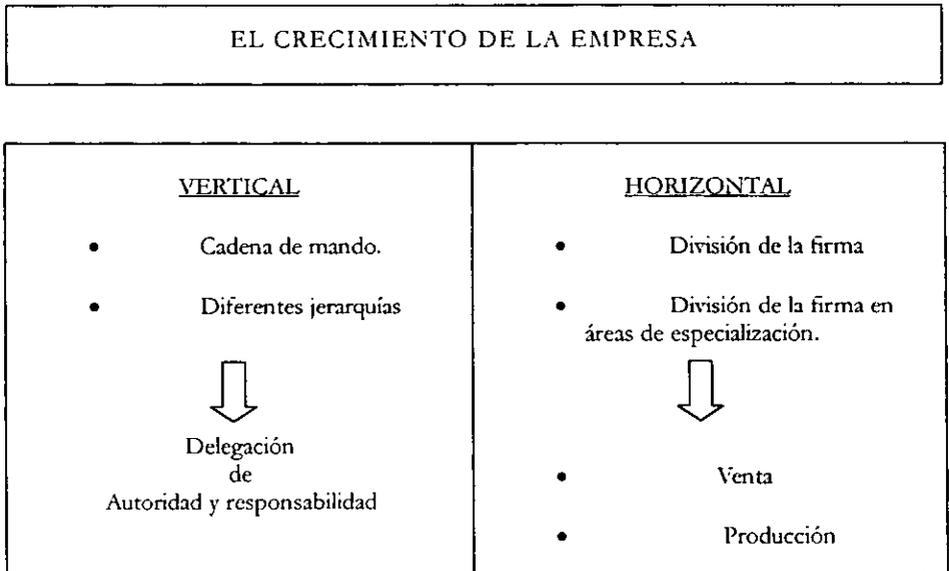
La planificación estrategica va mas alla del simple intento de detectar futuros cambios ambientales, ya que trata de cuestiones tan vitales a la supervivencia de la firma como:

- 1) La penetracion de un nuevo mercado.
- 2) La apertura o cierre de una sucursal.
- 3) La introduccion de un nuevo producto.

2.4.2 ORGANIZACION

La organización, esto es, que puede agrupar las actividades necesarias para llevar a cabo los planes, asignando la autoridad y responsabilidad necesaria a quienes tienen a su cargo la ejecución de dichas actividades; por función de organización se entiende, el eficiente diseño de la estructura vertical y horizontal de la empresa con las correspondientes descripciones de cada posición a desempeñar, incluyendo la necesaria autoridad y responsabilidad asignada a cada una de dichas posiciones.

FIG.2



Es de fundamental importancia en el proceso organizativo.

- 1) El análisis detallado de cada posición dentro de la empresa.
- 2) Una descripción detallada de los requisitos del puesto.
 - a) Definición de la autoridad y responsabilidad en una forma clara y precisa.
 - b) Dejar claro a quien debe reportar y obedecer la persona que ocupe el puesto.
 - c) El tipo de educación o pericia requerido para el puesto.

El ejecutivo, al organizar, está estructurando ordenadamente las actividades humanas tendientes a la acción, de manera que facilite la combinación más eficiente de los recursos con que cuenta, para lograr los fines que se ha fijado.

Es de suponerse que, al llevarse a cabo, también debe hacerse en un forma por demás ordenada, y para este fin señalamos los siguientes pasos a seguir:

1. **Conocer y entender el objetivo.**- El objetivo debe ser conocido y entendido claramente, de manera que los esfuerzos de organización vayan de acuerdo con el trabajo que se ha de ejecutar y con los fines a los cuales está encaminado.

2. **Descomponer en actividades.**- Las actividades que se consideren como necesarias para alcanzar los objetivos, deberán descomponerse hasta el punto en que cada una casi requiera que un trabajador le dedique todo su tiempo.

3. **Clasificar las actividades en unidades prácticas.**- Una vez determinadas las actividades mínimas, según el paso anterior, éstas se clasifican por la similitud que exista entre ellas, hasta llegar a grupos integrados sobre una base funcional.

4. **Asignar personal.**- Se debe indicar quienes van a desempeñar las actividades en cada puesto, ya que al organizar se está definiendo lo que va a hacerse, pero también debe considerarse quien lo va a hacer.

5. **Delegar la autoridad.**- Para que cada miembro del grupo cumpla con lo que se le ha asignado, se le deberá delegar toda la autoridad que el mismo trabajo requiera.

2.4.3 DIRECCION

Consiste en hacer que los subordinados se lancen a hacer realidad el objetivo, de acuerdo con lo planeado y organizado por su propio ejecutivo o gerente. Por función de dirección se entiende, el asegurarse de que las actividades se lleven a cabo en la empresa serán realizadas competentemente.

Que el empresario emita ordenes, ofrezca instrucciones y establezca reglas y procedimientos con el objeto de coordinar en forma eficiente los trabajos individuales llevados a cabo por los empleados desde las respectivas posiciones.



Las órdenes o instrucciones emitidas por el empresario:

- 1) Claras.
- 2) Ser razonables.
- 3) Ser entendibles por parte del empleado.
- 4) Ser compatibles con los objetivos de la empresa.
- 5) Especificar el periodo del tiempo dentro del cual debe ser llevada a cabo.
- 6) Explicar al empleado la razón de la orden.

⇒ - En importante en tono de voz con que la orden es dada:

- Tono autoritario.
- Tono de sugerencia.

Tono de una pregunta

2.4.3.1. ESTILOS DE DIRECCION

Los estilos de liderazgo más conocidos son:

1. **AUTOCRATAS.**- “El líder es un individuo que tiene poca confianza en los miembros del grupo, cree que el dinero es la única recompensa que motivará los trabajadores, y da órdenes sin permitir ninguna opinión o pregunta”.

2. **LAISSEZ-FAIRE.**- Es el que tiene poca o ninguna confianza en su habilidad como líder, no establece ningunos objetivos para el grupo, y minimiza la comunicación y la interacción del mismo. Cabe mencionar que actualmente lo correcto es decir que el líder utiliza muy poco su poder y concede a sus subordinados un grado de independencia apoyándolos en las operaciones de la empresa y facilitando su trabajo

3. **DEMOCRATA.**- Es el que comparte la toma de decisiones con los miembros del grupo y les explica las razones de las decisiones personales

cuando es necesario, y comunica en forma objetiva las críticas y los elogios a los subordinados.

Sin embargo, lo que se necesita es una persona que sea autócrata benevolente; como un líder que escucha con atención a sus seguidores, da la impresión de ser demócrata, para siempre toma sus propias decisiones personales, es poderoso, prestigioso y respetado, por lo que puede moverse más rápido y con más efectividad en una firma.

2.4.4 CONTROL

El control consiste en “evaluar lo que se está llevando a cabo, comparándolo con las normas o estándares establecidos, de manera que los ejecutivos tomen las medidas para corregir las discrepancias que aparezcan en relación con lo que se planeado.

La finalidad del control consiste en reducir y minimizar, hasta donde sea posible, las diferencias entre lo que se intentaba obtener y lo que realmente se obtuvo.

La función de control se lleva a cabo mediante una constante evaluación de las actividades realizadas, los resultados de las cuales son comparados con planes previamente diseñados.

*. ASEGURAMIENTO DEL CONTROL

Sistematización por medio de tres factores básicos:

- 1) Determinación de ciertos estándares, los cuales son plasmados en cuotas de producción o ventas, costos de producción, tiempo que es permisible para llevar a cabo las cuotas.

Los estándares representan el criterio que será aplicado a los resultados reales de la producción y venta -tangibles-.

- 2) La constante supervisión y evaluación de los resultados obtenidos (observación directa a través de reportes periódicos preparados para el empresario).
- 3) La acción correctiva a los efectos de cualquier desviación detectada sea de carácter temporal.

2.5 "LA ADMINISTRACION Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL" (GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACION)

2.5.1.1 LA ADMINISTRACION EN LAS ANTIGUAS CIVILIZACIONES:

Es muy probable que el proceso administrativo comenzó primero dentro de la organización familiar, extendiéndose después a la tribu, y finalmente penetró en las unidades políticas formales, tales como las encontradas en la antigua Babilonia. En esas organizaciones, se inventó un tipo de control financiero y archivo.

Los egipcios nos proporcionaron uno de los primeros ejemplos de una organización descentralizada dispersa, con poco o ningún control, debilidad inserta en éste sistema que eventualmente la lleva a su extinción.

Los antiguos filósofos chinos fueron los primeros en reconocer la necesidad de la selección de personal y del staff por medios metodológicos. Estos último nos da evidentemente el antiguo reconocimiento del uso del staff así como el principio de especialización mencionados en los escritos de Mencius, aplicándolos en área como división de un oficio y en oficios hereditarios.

Puede ser que sean los griegos quienes nos suministran la documentación más extensa sobre principios de administración en los escritos de Jenofonte, donde habla sobre la universalidad de la

administración, especialización, administración como arte, selección de personal, delegación de autoridad y estudio de movimientos.

Los romanos cometieron los mismos errores que los egipcios en la organización de su imperio, sobre bases descentralizadas con poco o nulo control. Pero las civilizaciones parece que nunca aprenden de sus errores de otras, y durante la Edad Media, el principio de descentralización fue otra vez violado en el sistema feudal, con la misma extinción final como resultado.

Tomando en cuenta en su totalidad al pensamiento administrativo durante este periodo antiguo de la historia, se puede decir que la administración se apoyó únicamente sobre una base de ensayo-y-error con poca o ninguna teoría, sin intercambio de ideas, registros inadecuados, ineficiencia en el análisis sobre las razones de fracasos, desaprovechando las primeras experiencias de otros.

A pesar de la inexactitud y de la relativa imperfección de la teoría y la ciencia de la administración, el desarrollo del pensamiento administrativo se remonta a los días en que los seres humanos intentaron por primera vez alcanzar metas al trabajar juntos en grupos.

Con la caída del imperio romano, los pueblos de Europa Occidental, en el siglo XVIII regidos bajo el sistema feudal el cual creció con

condiciones económicas y ambientales, en forma natural e inevitable. En estos años se manifestó una maduración en la introducción de mejoras en las técnicas de manufactura y en el desarrollo de un nuevo enfoque administrativo. La revolución industrial trajo con ello, que los administradores comenzaran la búsqueda de caminos para mejorar, tanto la ya mencionada manufactura como la misma administración.

En el momento del nacimiento de éstas ideas, no es de sorprender que líderes y autores subsecuentes, aplicaran su ingenio para crear el advenimiento de la llamada administración científica.

2.5.1.2 LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

En la búsqueda de soluciones, los administradores de complejos industriales comenzaron a discutir sus problemas administrativos en donde los más sobresalientes se encuentran los concernientes a salarios y sistemas de salarios y es Henry R.Towne como presidente de la compañía manufacturera Yale y Towne quien crea su plan de "reparto de ganancias" como sistema de pago de salarios y no de reparto de utilidades; mencionando que la ganancia que un departamento obtenía a través de un aumento en sus esfuerzos podía perderse en otro. De ahí que abogara por la determinación del costo de cada elemento de la producción. Entonces, lo que los empleados

de un departamento ganaran, podía revertirseles de acuerdo con su propio mérito.

En el plan de Towne garantizaba un tasa de salario definida para cada empleado, con la ganancia que cada departamento obtenía sobre un nivel científicamente determinado, dividido 50% entre patrón y empleado; este autor comprendía que éste costo predeterminado debería ser fijado después de un estudio de 3 a 5 años evitar disminuciones en las tasas de salarios.

Towne es quien pues, actúa como instrumento directo en la implementación de nuevos métodos administrativos y es quien fija el clima y la atmósfera propicia para la posterior aplicación de métodos científicos.

El antes mencionado plan de “reparto de ganancias” de Towne, inspira a Frederick Taylor, conocido como el padre de la administración científica, a crear o acrecentar la productividad mediante una mayor eficacia en la producción y un pago mejor para los trabajadores mediante la aplicación del método científico. Sus principios recalcan el uso de la ciencia, la creación de la armonía y cooperación de grupo, el logro de la producción máxima y el desarrollo de los trabajadores. El trabajo de mayor relevancia de Taylor es la “administración de talleres”, donde enfoca más atención sobre la filosofía de la administración, en lugar del pago de salarios.

En 1881, apareció un nuevo desarrollo en el horizonte administrativo reconociendo la necesidad de una formación administrativa, Joseph Wharton, industrial y financiero de Filadelfia, USA donó cien mil dólares a la Universidad de Pensilvania para que estableciera un departamento en donde los jóvenes pudieran adquirir la educación y adiestramiento necesario para ser administradores. Warthon deseaba que en esta universidad incluyera en su plan de estudios una educación liberal de administración de empresas que cubriera temas tales como los problemas de huelgas, principios de cooperación, legislación mercantil, oratoria, funciones de los bancos de liquidación, causas de los pánicos y crisis monetarias, etc...

Otros de los autores representativos de la administración científica son Frank B. y Lillian M. Gilbreth quienes se caracterizan por su trabajo y refinamiento en el área de estudios de tiempos y movimientos proveyendo con esto, con las bases completas de nuestras aplicaciones modernas en la simplificación de trabajos, estándares significativos de trabajo y planes de salarios e incentivos.

2.5.1.3. TEORIA OPERACIONAL ADMINISTRATIVA MODERNA.

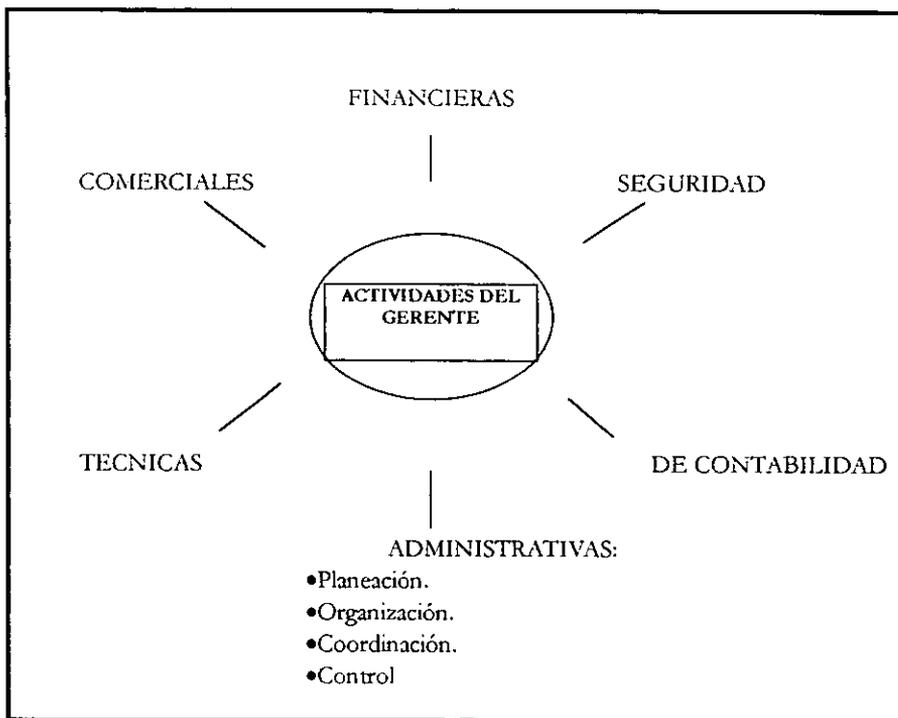
Periodo en el que sin duda el máximo representante es el francés Henri Fayol, considerado como el verdadero padre de la "teoría operacional administrativa moderna" . Sus muy acertadas observaciones sobre los

principios de la administración general aparecieron por primera vez en una monografía denominada "Administration Industrielle Generale" donde señala que dichos principios son flexibles, no absolutos y que deben usarse en condiciones cambiantes y especiales. Los enumera de la siguiente manera:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina.
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al general.
7. Remuneración.
8. Centralización.
9. Cadena escalar.
10. Orden.
11. Equidad
12. Estabilidad de los empleados
13. Iniciativa.
14. Espíritu de equipo.

También descubrió que las actividades en una empresa industrial podían dividirse en 6 grupos como se muestra en la siguiente figura:

FIG.3



2.5.1.4. CIENCIAS DE LA CONDUCTA.

Casi es al mismo tiempo en que Taylor, Fayol y otros autores se centran en la administración científica; cuando educadores y profesionales crean, experimentan y escriben a cerca de la “psicología industrial” y la “teoría social”. Como reconocido representante de la primera, tenemos a Hugo Münsterberg quien en su importante obra titulada “Psychology and Industrial Efficiency”, deja claro que sus objetivos consistían en descubrir:

⇒ Cómo encontrar personas cuyas cualidades mentales las hagan más idóneas para el trabajo que van a hacer.

⇒ En qué condiciones psicológicas puede obtenerse la producción más alta y satisfactoria de trabajo de cada persona.

⇒ Cómo puede influir un negocio para lograr mejores resultados de los trabajadores.

El trabajo de Münsterberg que vio complementado con los de Lillian Gilbreth quien intentó aplicar los primeros conceptos psicológicos a la práctica de la administración científica.

Otro representante de esta época es sin duda, Walter Dill Scott. Escribió numerosos libros sobre la aplicación de los conceptos psicológicos a la publicidad y la mercadotecnia y acerca de prácticas de administración de personal como lo es la selección adecuada.

Con respecto a la teoría social, es la participación de Elton Mayo, con los estudios realizados en la Western Electric en Hawthorne; quien descubre que por el hecho de cambiar la iluminación, los periodos de descanso, acortar los días de trabajo y modificar los sistemas de pagos de incentivos a un grupo de trabajadores a prueba, no parecían explicar los cambios de productividad. Se debía a factores sociales como la moral, el sentido de pertenencia y la administración eficaz (es decir, una administración que

comprendiera la conducta humana, especialmente la conducta de grupo, y la mejorar mediante la motivación, asesoramiento, dirección y comunicación).

2.5.1.5 ADMINISTRACION CONTEMPORANEA.

Como se ha podido observar, la administración ha ido evolucionando, integrada como un ente dinámico, en constante cambio. Ha sido posible irle adecuando a las necesidades imperantes en cada época o tiempo ya que es el determinante del progreso económico, del empleo de personal educado, el aglutinador de los recursos y modelador de la sociedad.

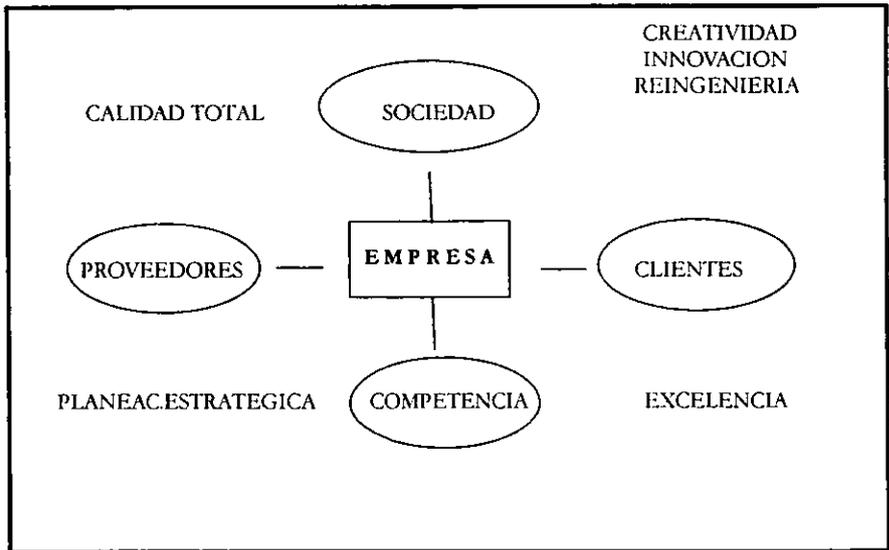
Muchas de las teorías que se han ido desarrollando, ni siquiera sería posible concebir, si no se contara primero con la necesidad de evolución del mundo que la genera y después con los desarrollos tecnológicos que se han dado.

Hay corrientes que han surgido y asociado a la administración, tales como:

- ⇒ La excelencia.
- ⇒ La calidad total.
- ⇒ La innovación empresarial.
- ⇒ Reingeniería de negocios, etc.

Con las que es posible observar que sus creadores están dirigiendo sus esfuerzos hacia lo que se denomina la Administración Exógena, es decir, enfocada hacia afuera de la organización.

FIG.4



Dentro de los autores que han contribuido a la administración contemporánea se encuentran tanto administradores públicos, gerentes de negocios y científicos de la conducta, de los que se pueden mencionar como los más representativos a Laurence Peter, Abraham H. Maslow, Douglas McGregor, Lyman W. Porter, Wiliam Ouchi, Thomas Peters y Robert Waterman.

DEFINICION DE ADMINISTRACION:

“ Proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, con alguien ejecutando funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, se logre eficientemente los objetivos seleccionados previamente”

2.6 LA EDUCACION, BASE DEL CRECIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL.

2.6.1 ANTECEDENTES:

Hasta hace pocos años se consideraba que el desarrollo económico podía ser alentado simple y sencillamente llevando bienes de capital a un país; sin embargo, el capital por sí solo no implica forzosamente que exista desarrollo económico; es necesario que las personas sepan cómo aprovechar adecuadamente los recursos naturales y que conozcan la tecnología suficiente para que los bienes de capital , es decir la maquinaria, instalaciones, etc... puedan ser puestos a trabajar de manera eficiente. Algunos economistas buscan en la educación la razón principal del adelanto de países como Alemania y Japón , pese a haber sido destrozados en la Segunda Guerra Mundial, se recuperaron rápidamente. En cambio, arguyen, en países como Africa, Asia y América Latina a donde se han llevado también grandes sumas de capital, el atraso es evidente, aún cuando cuentan con los recursos naturales de los cuales carecen los países industrializados.

Recuérdese que México enfrenta el problema de una explosión demográfica que de acuerdo con algunos cálculos elevarán la población de 48.3 millones en 1970 a 120 millones en el año 2000. La única forma de enfrentarse a tal incremento es aumentar la productividad en todos los órdenes así como distribuir la riqueza, a fin de que en lugar de contar con una mayoría hambrienta y sin empleo, el país tenga conglomerados económicamente activos; es decir, de productores y consumidores. Es indiscutible que la educación juega un papel determinante en el incremento de la productividad, pues además de los aspectos humanísticos y artísticos, también implica un aprovechamiento racional de los recursos del país, así como un incremento en el nivel de salud de sus habitantes. Resulta importante recordar también que el aumento en la productividad es un medio efectivo para repartir la riqueza: si no hay aumento en la producción el incremento en los salarios solo traerá inflación que puede desquiciar totalmente el desarrollo económico.

En términos generales, la educación es extraordinariamente importante tanto para un país como para una organización; por un lado permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos; por otro, esa mayor educación puede significar mayores niveles de vida, un más amplio conocimiento de las condiciones higiénicas, de las situaciones que mejoran la alimentación y de factores que acrecientan la salud, así como por un mejor ingreso que permita, igualmente, un mayor consumo.

¿QUE PODEMOS ENTENDER POR EDUCACION?

Se puede entender por Educación a la "adquisición intelectual por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos".

"La educación es por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad, entendidas desde luego, las sociedades intermedias como las empresas e instituciones"⁽¹⁾

"La capacitación y el desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una "cultura laboral" de lo cual se comentará más adelante en este capítulo, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales"⁽¹⁾

El término cultura es un concepto demasiado amplio, implica un conjunto de maneras de reaccionar homogéneas, de un conjunto de personas que interactúan en una sociedad determinada, abarca las pautas y patrones de conducta con sus normas, creencias, valores, tradiciones, etc...

Precisamente los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones hoy, serán logradas en la medida en que el cambio de la cultura laboral se desarrolle y transmita a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia, etc...dentro de todos los que conformamos éste país. La cultura laboral es un problema de educación de todo un pueblo, que se origina desde el hogar y la escuela.

Creo que este punto es necesario acentuarlo con los empresarios, hacerles notar la importancia de éste cambio. Específicamente a los empresarios, porque además de ser objeto de análisis dentro de esta investigación, estoy convencida de que la transformación empieza en la cabeza organizacional.

Hammer y Champy dicen que en el futuro habrá dos tipos de empresas: las que aprendieron y las que desaparecieron. Estoy de acuerdo con ellos ya que las personas así como las empresas son entes dinámicos en constante evolución y que por excelencia la capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona. Cabe hacer mención, de igual modo que la incompetencia de algún individuo, no podrá eliminarse en términos absolutos, pero si reducirse significativamente.

Considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras, no es educar, sino robotizar, limitando al individuo en su creatividad y capacidad de desarrollo. En las organizaciones, con frecuencia se trata únicamente de proporcionar conocimientos o habilidades específicas; se emplean entonces otros términos como:

ENTRENAMIENTO: Significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; forma parte de la educación.

ADIESTRAMIENTO: Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz; por lo que se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

CAPACITACION: Tiene un significado más amplio, pero su objetivo principal es la adquisición de conocimientos, principalmente técnicos, científicos y administrativos. Se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general.

DESARROLLO: Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir). Es básicamente impartido a ejecutivos incluyendo a aquellos que tienen la más alta jerarquía en la organización de las empresas.

2.6.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL DESARROLLO EMPRESARIAL.

El desarrollo empresarial adquirió importancia primero durante la Segunda Guerra Mundial, cuando se constituyeron programas de urgencia para preparar nuevos capataces. Después de la guerra la intensificación de las relaciones humanas y crecimiento de los sindicatos de capataces llevó a las empresas a prestar más atención a la preparación de los capataces como medio de persuadirlos de que ellos son en efecto parte de la administración y también de reducir las mezquinas tiranías que anteriormente habían contribuido al crecimiento de los sindicatos obreros. Más o menos al mismo tiempo, grupos selectos de gerentes empezaron a asistir a cursos para ejecutivos dirigidos por universidades, por lo general de dos a seis semanas de tiempo completo. De éste modesto comienzo, la capacitación y desarrollo se fue extendiendo hasta que hoy abarca todos los niveles de la administración.

A lo largo de los años los departamentos de personal y los asesores de afuera han ideado varias técnicas ingeniosas, todas las cuales, desde luego, tienen ciertas limitaciones, como medios de inducir cambios comportamentales (aún cuando pueden ser muy útiles en la diseminación de conocimientos). Durante la década de los 60's muchas compañías grandes experimentaron con una técnica nueva y aparentemente muy poderosa, el

adiestramiento en grupo, o Grupos-T (Training Groups). Pero esta técnica también tiene sus limitaciones al aplicarse a la gerencia, entre ellas los problemas de trasladar las destrezas aprendidas en el grupo de adiestramiento al trabajo. Más recientemente se ha desarrollado un enfoque más ecléctico del desarrollo empresarial que ofrece la esperanza de superar las limitaciones de los grupos de adiestramiento.

EL DESARROLLO GERENCIAL

Un equipo administrativo eficiente es muy importante para la supervivencia de una organización. Los buenos gerentes no aparecen espontáneamente cuando se necesitan; se necesita mucho esfuerzo de capacitación, pero tampoco se pueden producir Gerencias en serie; es obvio que todo debe de tener cierto equilibrio. Es entonces cuando un programa significativo de desarrollo tiene que tomar en consideración las necesidades tanto organizacionales como personales y humanas. (Tratar el problema general de suministrar la experiencia que capacite a los gerentes para desarrollar al máximo sus potencialidades).

Es alto el interés en el desarrollo gerencial debido en parte a la escases de gerentes bien preparados; esto se agudiza aún más por la competencia entre los negocios, las profesiones y el gobierno, que se disputan los hombres más capaces.

La formación de líderes es inaplazable, la realidad es que la escolaridad de los gerentes es mínima, sobre todo en relación a las exigencias actuales. Por esto y otras razones se deben de presentar a los mismos, todos los diferentes retos que plantea la educación formal y el desarrollo, únicos medios para éxito de sus negocios emprendidos.

Nuestra sociedad, especialmente estos momentos, exige una administración verdaderamente eficaz, mediante la cual se puedan lograr los objetivos de la empresa. Esto redundará en beneficio propio y en general de la sociedad.

No es posible realizar eficazmente los objetivos empresariales sin la debida preparación y buena orientación del personal, sobre todo de los que son responsables de tomar decisiones y cuya labor es clave para la organización. "Una buena administración está basada en la capacidad de los ejecutivos".

Peter Druker, señala con respecto del ejecutivo moderno, que "no sólo es ejecutivo (que aplicándolo en la micro y pequeña empresa, se toma como sinónimo a empresario) aquel que manda, es decir, aquel de quien dependen algunos empleados (jefe - autoridad), sino todo aquel que manda, es decir, aquel cuya responsabilidad y función son trascendentes a la empresa y, por lo tanto, a la sociedad".

El objeto de un buen programa de desarrollo gerencial es hacer que cada uno de estos cuente y dar a cada gerente la más rica experiencia posible de aprender y también permitir que su desempeño sea cuidadosamente observado, de manera que en esta carrera de alta competencia lleguen al tope los que realmente sean los mejores.

El desarrollo gerencial también tiene otros objetivos:

- El programa debe ofrecer igualmente oportunidad de mejoramiento personal a la gran mayoría de aquellos que no están destinados a pasar más allá del nivel intermedio, o de los niveles inferiores.

- La oportunidad de ascenso tiene un valor importante de motivación. Los gerentes trabajarán más si saben que su esfuerzo puede ser recompensado con un ascenso. Si creen que las decisiones se hacen bajo bases no equitativas, se reduce el espíritu de trabajo y la motivación, de modo que el desarrollo gerencial puede ser tanto un factor higiénico como motivador.

El propósito de un plan de Desarrollo Gerencial (D.G.) es asegurar que los ejecutivos se desarrollen en forma eficiente y según normas adecuadas para cumplir los requisitos de gerencia especializada y general de una empresa a corto y largo plazo.

El desarrollo de gerentes debe de incluir: - la evaluación del desempeño, la identificación de necesidades individuales en materia de capacitación y desarrollo.

2.6.3 LA NUEVA CULTURA LABORAL.

La Nueva Cultura Laboral ha empezado a dar los primeros pasos para conformar lo que se espera sea una revitalizada relación entre trabajadores y empresarios, situación que deja verse en el acuerdo firmado en 1996 sobre los "Principios de la Nueva Cultura Laboral".

El documento recoge los planteamientos y conclusiones de ocho mesas de trabajo que analizaron, en un periodo de 11 meses, las perspectivas en que se coincide deben moverse las relaciones laborales y en las que confluyeron las organizaciones obreras afiliadas al Congreso del Trabajo y las organizaciones empresariales quienes no han sido ajenos a las transformaciones, la globalización y la integración económicas, así como al avanzado desarrollo tecnológico.

La idea central que ha conducido este esfuerzo es la de alentar la cooperación entre los factores de la producción, así como los procesos educativos y de capacitación, al interior de los centros de trabajo y fuera de ellos, como los medios privilegiados para la valorización del trabajo humano,

el aumento de la productividad y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y sus familias, lo que implica igualmente el reconocimiento de su cada vez más amplia capacidad de contribución a los procesos productivos.

El desarrollo de una Nueva Cultura Laboral, implica un proceso que no se agota de una sola vez y para siempre, sino que supone un esfuerzo continuo, permanente y corresponsable de los factores productivos. Los resultados de éste dialogo, que ahora se presentan a la sociedad como un conjunto de principios, constituyen el inicio de ese proceso que tendrá que materializarse en la experiencia diaria, en las fábricas, en los centros de trabajo, los sindicatos, las empresas y las escuelas.

1. OBJETIVOS CENTRALES

La Nueva Cultura Laboral que proponen trabajadores y patrones está constituida por un conjunto de principios y normas de conducta cuyos objetivos centrales se enuncian en los siguientes planteamientos:

1. Fomentar en todos los centros de trabajo, entre trabajadores y empresarios, la revalorización del trabajo humano, otorgándole la dignidad que le corresponde como medio para la satisfacción de las necesidades materiales, sociales y culturales de los trabajadores y sus familias y como

elemento fundamental en la empresa para alcanzar niveles superiores de productividad y competitividad.

2. Propiciar niveles de remuneración justos y equitativos que promuevan un equilibrio armónico entre los factores de la producción, fomente el desarrollo de la productividad y la competitividad y premien el esfuerzo individual y de grupo al interior de la empresa. El trabajo que posibilita la superación personal es garantía de paz social.
3. Impulsar la capacitación de los trabajadores y empresarios como un proceso permanente y sistemático a lo largo de su vida activa, posibilitando así un más amplio dominio de su entorno laboral, y promoviendo en ellos una mayor capacidad de aportación a la tarea productiva, así como de adaptación al cambio, de tal manera que contribuya al desarrollo pleno de sus capacidades y a su realización como seres humanos en el ámbito del trabajo.
4. Favorecer que en los centros de trabajo se promueva el cuidado del medio ambiente y la aplicación integral de las disposiciones relativas a seguridad e higiene, lo que incidirá en la salud y el bienestar de los trabajadores, así como en la productividad de las empresas.

5. Estimular la creación de empleos y la preservación de los existentes mediante el uso racional de los recursos disponibles y la gestación en la empresa de una mayor capacidad de previsión y adaptación al cambio.
6. Consolidar el dialogo y la concertación como los métodos idóneos para que las relaciones obrero-patronales se desarrollen en un clima de armonía.
7. Promover, en el ámbito de sus respectivos intereses, el pleno cumplimiento de los derechos constitucionales, legales y contractuales de carácter laboral, y acuerden por consenso que dichos derechos deben ejercerse siempre con responsabilidad y mutuo respeto.
8. Reconocer, conforme a los principios básicos establecidos en el Artículo 123 constitucional, la importancia de dirimir las controversias ante los órganos jurisdiccionales encargados de impartir justicia laboral, pues ello contribuye a mantener el equilibrio entre los factores productivos.

Considero que uno de los aciertos de estos principios de La Nueva Cultura Laboral es el fomentar una cultura de capacitación tanto para los trabajadores como para los empresarios y de las autoridades laborales como un valor esencial para el mejoramiento de la productividad y la superación personal.

De conseguirse este principio estaremos en posibilidad de que efectivamente haya un cambio de actitudes y de conductas que realmente contribuyan al cambio de una cultura de la cual, lamentablemente carecemos en nuestra sociedad.

2.6.4 METODOS Y TECNOLOGIA EDUCATIVA

CLASIFICACION.-

Existen diversos criterios para clasificar técnicas y métodos de capacitación, sin embargo se mencionan a continuación los más objetivos:

1.-Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen.

La relación que a posteriormente se muestra es únicamente enunciativa y flexible puesto que admite cambios:

ADIESTRAMIENTO	}	Métodos objetivos.
		Métodos audiovisuales.
		Métodos informativos.
CAPACITACION	}	Métodos de participación de grupo.
		Cursos por computadora.

FORMACION Y
DESARROLLO



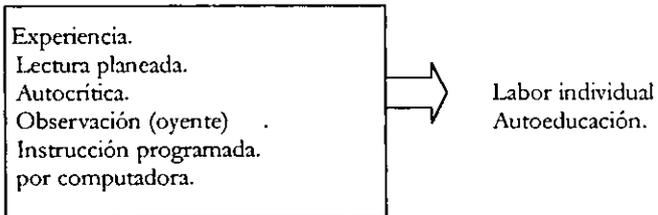
Métodos destinados a cambio y
orientación de actitudes.

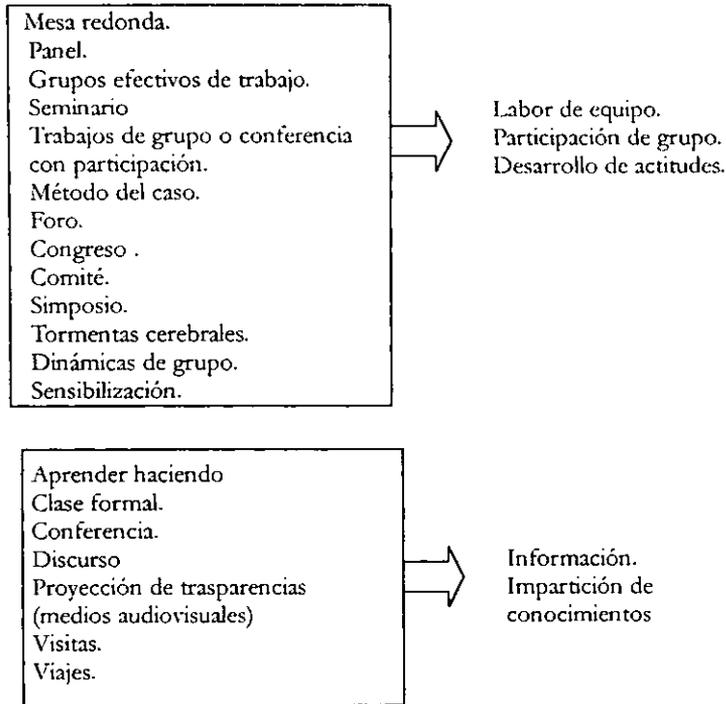
2.- Según la actividad realizada por el objetivo:

- Labor individual.
- Interacción y participación.

3.- Información de conocimiento.

- Son recomendables los métodos de enseñanza participativa y aquellos que son utilizados por las técnicas audiovisuales y enseñanza por computadora.





Conferencia Clase- Formal.-

Se trata de uno de los métodos más antiguos y practicados en el campo de la enseñanza. El instructor desempeña toda la parte activa pues se trata de una exposición unilateral; por ello su aplicación e importancia actual es limitada y ha sido motivo de varias críticas.

Aunque es un método tradicional y tiene serias limitaciones al no hacer participar al grupo, de todas formas, constituye un medio eficaz de instrucción, ya que se orienta especialmente a presentar información y tiene

la ventaja de que, en poco tiempo, se presenta gran cantidad de material informativo al no haber interrupciones de ninguna especie.

A este método se le conoce también como clase formal, aunque cabe hacer una distinción: la conferencia tiene características de mayor formalidad -solemnidad-. Por lo general se ha concebido como uno de los métodos académicos más tradicionales; la clase formal carece del exceso de formalidad y permite, en muchos casos, el intercambio de ideas, preguntas y discusiones.

Conferencia Con Participación.-

En este caso se refiere a una variedad de la conferencia. Este método también consiste de una exposición unilateral, pero dejando la puerta abierta al grupo para que intervenga con preguntas, dudas, discusiones, etc...El momento varía según el deseo y costumbre del instructor, pues se puede alternar la exposición y participación del grupo, o bien, primero completa y al final la discusión en general. Este método ha tenido un especial desarrollo en los últimos años, originado por la necesidad de involucrar al grupo. Como dato interesante, se hace mención de que la costumbre actual de la conferencia-comida; más por otras razones, por ahorro tiempo, se invita al grupo no a una aula sino a un salón de banquetes, o equivalente, y, mientras el grupo come, el expositor dicta su conferencia. Al final pueden hacerse preguntas por parte del grupo.

Discurso.-

Es también un método unilateral en el que el orador desempeña el papel activo. Si bien en el pasado fue una técnica socorrida, en la actualidad ya no lo es; su aplicación en el campo de la enseñanza es muy limitada, y no constituye, en sentido estricto, un método de enseñanza.

Seminario-Método De Discusión Y Participación.-

El vocablo seminario, independientemente de sus otros significados se ha aplicado a toda actividad educativa en que la participación del grupo y del instructor es la clave y forma clásica. Los objetivos de este tipo de método son diversos, pero todos tienen dos importantes comunes denominadores: la integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar, discutir, seleccionar problemas, establecer proposiciones, etc... Diversas son las ventajas que presenta este método, a saber: involucración del grupo, desarrollo de su creatividad, competencia interpersonal, integración de equipo, planteamiento de retos y la muy necesaria invitación a la participación. Cabe mencionar que, en este tipo de actividades, siempre existe un especial gusto y automotivación por parte de los miembros del grupo, pues se realiza sobre bases informales permitiéndose una absoluta libertad de expresión. Para obtener los mejores resultados en este caso, el grupo no debe de exceder de diez a doce participantes, y se requiere necesariamente de un instructor, líder o coordinador.

Bajo la concepción genérica que prescribe este método, e insistiendo en que el aspecto esencial es la participación activa de los miembros del grupo, quedan comprendidos los métodos conocidos como:

- Grupos efectivos de trabajo.
- Trabajo de equipo.
- Grupos de discusión.
- Grupos operativos.

En estos casos el número de participantes debe reducirse a un promedio de cinco, al trabajar con grupos base de veinte a veinticinco personas, que son subdivididos para estos efectos.

Simulación-Juego De Negocios-Juego De Representación.-

Los juegos de negocios se han convertido, recientemente, en una popular técnica. Se trata de un método utilizado primariamente, en el entrenamiento dentro de la empresa. Como referencia, podemos decir que en muchos programas, uno o dos juegos de negocios son incluidos.

La simulación es relativamente nueva en el campo de entrenamiento de los negocios pero la milicia la ha utilizado ampliamente desde hace muchos años. Juegos de guerra, maniobras de batalla, ejercicios en mapas, han probado su validez como medios de entrenamiento para oficiales del ejército,

desarrollando sus habilidades para la planeación, estrategia y toma de decisiones, así como para su aplicación en situaciones reales. Los juegos de negocios son similares: se trata de ejercicios de simulación en que los participantes tienen que realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en la situación real del trabajo. Los participantes desempeñan papeles tales como gerentes de ventas, contralores, vendedores, etc... La simulación, en este caso se parece mucho a la dramatización, pero mientras ésta se estructura con un pequeño margen de cambio o desviación del libreto, los juegos de representación están estructurados a propósito de tal manera que los participantes puedan decidir sus propios cursos de acción, sin variar situaciones y en relación con diversos problemas presentados a través del juego.

Los juegos pueden diseñarse de tal modo que varios entrenadores representen el mismo papel y, así, puedan competir con los demás compañeros. O bien, pueden diseñarse para organizar equipos que representen, hipotéticamente, empresas en mutua competencia.

En cualquiera de estas dos formas, los participantes reciben amplio entrenamiento respecto de planeación, estrategia, análisis de información y toma de decisiones.

Método De La "Charola De Entrada".-

Este método ha demostrado que es un medio eficaz en el entrenamiento especialmente de niveles ejecutivos medio y alto, por lo que respecta al análisis de problemas y toma de decisiones.

Consiste en presentar a los participantes –organizados en pequeños grupos-, material (correspondencia, informes, estadísticas, etc...) y problemas que representan una situación compleja, es decir, hechos que pueden presentarse normalmente en el desarrollo cotidiano de sus labores. El entrenado decide cómo manejar cada situación, y toma nota de cada paso y acción que realiza, así como de la decisión o decisiones que tomó. Normalmente habrá diferentes soluciones tomadas por los diversos miembros del grupo.

Después de haber manejado uno o varios casos, el grupo discute los diferentes enfoques y soluciones dadas a los problemas planteados. A través de esta discusión de grupo, los principios gerenciales y de supervisión son experimentados significativamente. El que propuso una solución racional y argumenta a favor de ella asimila más firmemente los principios gerenciales por este procedimiento dinámico que por cualquier otro método unilateral, es decir, conferencia, lectura, etc...

Este ejercicio se puede emplear para comprobar los conocimientos obtenidos por los participantes en un programa de entrenamiento, o también puede utilizarse para entrenar personas que sólo se reúnen ocasionalmente (o nunca), sea porque trabajan en diferentes turnos o lugares. Si éste es el caso, el material se envía a los participantes quienes cruzan correspondencia con el instructor. Si el grupo se llega a reunir, se lleva a cabo la discusión, si no, el instructor hace la crítica que corresponde a cada acción tomada, enviándola al interesado. Existen diversas aplicaciones de este método; el ejercicio puede ser parte de una sola sesión de entrenamiento o incluso puede ser la parte central del programa.

Como se advierte se expone al participante a una situación real de trabajo. La denominación de esta forma de entrenamiento se deriva de la "charola" o "canastilla de entrada" que los ejecutivos normalmente tienen en su escritorio.

Congreso.-

Existen innumerables variante en relación con este tipo de evento, pero se define como la junta magna o reunión formal de varias personas o grupos para deliberar sobre algún tema. Su sentido es congregar o reunir. El congreso es un evento similar al simposio.

Simposio.-

En su concepción original, era parte de una reunión o banquete destinada a conversar o negociar sobre algún aspecto determinado. Actualmente el término sirve para designar un tipo de conferencia sobre un asunto determinado en torno al cual se reúnen opiniones diversas. El método puede ser oral o escrito, aunque desde luego, el más acostumbrado es el oral.

Foro.-

Los romanos nombraron así a la plaza mayor de una ciudad. En sus orígenes el foro fue un lugar abierto ante un edificio público. Aunque los foros se utilizaron como mercados, su objetivo primordial era el de congregar a personas para tratar asuntos de la administración de justicia. En la actualidad foro significa un evento abierto al público en el que participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema. El foro tiene equivalencia o semejanza con el congreso y el simposio.

Método de Aprender Haciendo.-

Este método puede calificarse como el más objetivo para un aprendizaje rápido y directo. Es conocido también como método a base de demostración y es ampliamente aplicado en la instrucción técnica dentro de la industria. Como antecedente debemos mencionar el método de los cuatro pasos a que se hizo referencia en un principio; dichos cuatro pasos son:

- Hacer.
- Decir.
- Mostrar.
- Comprobar.

El método de aprender haciendo se basa en los tres pasos siguiente:

- 1.- Dar información de cómo hacer un trabajo (por parte del instructor o jefe).
- 2.- Demostración práctica de cómo se hace el trabajo (por parte del instructor o jefe).
- 3.- Realización de trabajo por parte del alumno o participante.

Consejería – Asesoría.-

Se hace referencia brevemente a un método de instrucción que ha probado su eficacia en diferentes campos de la actividad humana, principalmente en la educación preuniversitaria y universitaria y en la industria. Se trata de la “consejería-asesoría”, que implica una especial labor del maestro o jefe, respecto de la capacitación y desarrollo del alumno o colaborador. Ya se ha comentado en diferente forma, al referirnos a la empresa, el especial papel de liderazgo que debe desempeñar el jefe respecto de la educación y asesoría de la gente que moral y profesionalmente, depende de él. En éste método de enseñanza debe sobresalir esta característica, pues se trata de un diálogo entre el jefe y colaborador en el que el primero enseña

al segundo a través del consejo y asesoramiento. Lyndall Urwick claramente señala la responsabilidad del jefe con la siguiente expresión: "la parte más importante del desarrollo de un individuo es la experiencia práctica que gana trabajando en posiciones adecuadas, en las que aprende directamente de la asesoría de su jefe inmediato, e indirectamente de su ejemplo. Debe hacerse cualquier cosa por impulsar a los jefes para asesorar y ayudar a sus subordinados con su ejemplo".

Son diferentes ventajas que tiene este tipo de enseñanza, a saber:

- 1.- Aprendizaje directo y rápido.
- 2.- Tratamiento de asuntos y casos de la vida diaria de trabajo.
- 3.- Identificación entre jefe y colaborador.
- 4.- Integración del equipo de trabajo.

Las diferentes formas que puede adoptar esta técnica de enseñanza, son las siguientes:

La entrevista. Este instrumento es, posiblemente, el más utilizado en caso de la consejería, y ha probado ser un buen medio para brindar al empleado la ayuda que requiere.

Formal. Algunos jefes prefieren organizar, con cierta periodicidad, clases o conferencias con participación, para tratar temas de interés general.

Informal. Se trata del diálogo cotidiano sobre aspectos del trabajo en los que se requiere asesoría y consejo. El jefe, en éste caso, debe estar alerta y descubrir en que aspectos su gente necesita ayuda.

Dramatización.-

Este método se conoce con diversas denominaciones, tales como: juegos de representación, role playing, psicodrama, y otros.

Aunque algunos instructores han hecho esfuerzos para presentar con claridad la diferencia entre uno y otro método, creemos, de todas maneras, que existe una característica común a la cual nos vamos a referir. En principio, este método, además de la instrucción y enseñanza como tales, tiene un objetivo básico que es la integración del equipo de trabajo con base en el manejo y orientación de actitudes individuales y grupales, en una palabra, tiene especial aplicación en el campo de las relaciones humanas.

Como el nombre lo indica, -dramatización-, se trata de la actuación, de los participantes en situaciones específicas de la vida de trabajo en la empresa, pudiendo tratarse también de situaciones sociales ajenas a la organización. El objetivo y beneficio básico es el desarrollo de actitudes de

relación humana. Mediante la representación de diferentes papeles, no solo el actor, sino el grupo también, adquieren una involucración y un interés que permite crecimiento, comprensión y desarrollo de la persona; es un método de interacción humana que relaciona una conducta realista a situaciones imaginarias. Se ha mencionado, como corolario a esta definición, la distancia que existe entre el pensar y el hacer, y su relación –unidad- a través de la dramatización.

Sensibilización (Grupos T).-

La sensibilización implica el hacer al hombre más sensible (sensitivo-receptivo) hacia otros y hacerle ver cómo, en cambio él mismo, los afecta consciente o inconscientemente.

El escenario es un laboratorio de relaciones humanas, en el que los individuos pueden estudiar e incrementar su comprensión de la fuerzas que influyen en la conducta individual, en la del grupo y en la de la organización total.

El propósito de la sensibilización es ayudar a que el hombre logro un mayor conocimiento de cómo los seres humanos se relacionan entre sí. Esto se lleva a cabo trayendo a la a superficie aquellas barreras ocultas que impiden las buenas relaciones humanas para un examen consciente.

Una típica sesión es conducida por un talentoso líder ante un pequeño grupo de participantes. En algunos casos, el programa puede estructurarse previamente, aunque la regla general es que la sesión carezca de estructura. El manejo de la sensibilización en la empresa está basado en la teoría de que un ejecutivo será más eficaz en la motivación y dirección de otros y en su trabajo y el trabajo a través de otros, por medio de una mayor sensibilidad respecto de las relaciones humanas. La sensibilización en el entrenamiento es también conocida con los nombres de : "Laboratorio de Relaciones Humanas", "Dinámica de Grupos", "Laboratorio de Entrenamiento Gerencial" y "Grupos T".

Medios Auxiliares de la Capacitación.-

No estrictamente como métodos, pero sí como medios, se hace mención de las prácticas que debe llevar a cabo la empresa para capacitar y formar al empresario y a su personal. Aunque esto está implícito en el concepto de capacitación externa. A continuación se mencionan como instrumentos y fuentes de desarrollo.

- 1.- Visitas programadas a empresas similares o diversas.
- 2.- Viajes de estudio, tanto en el interior y si es posible, al exterior del país.
- 3.- Asistencia a seminarios, congresos o cualquier otro evento similar.

2.7 PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

El proceso cíclico de la administración es sin lugar a duda un proceso de aprendizaje.

Es obvio que los cursos administrativos tienen que elegir entre temas como: planeación, organización, dirección o control. En la práctica diaria, se necesita poner mayor atención y esfuerzo a ciertos aspectos, más que a otros. Existen algunos manuales administrativos especializados sobre la mayoría de éstos temas (sin embargo, son pocos los dirigidos a los micro y pequeños empresarios). De hecho hay circunstancias que necesitan una fragmentación para que haya una educación administrativa completa, si es que así fuera, se tiene que tomar en cuenta todo el ciclo. La administración es el arte de percibir qué temas necesitan atención especial, cuándo y cómo; esto requiere de habilidad para controlar todas las etapas y actividades del ciclo administrativo.

Los programas de desarrollo empresarial tienen fundamentalmente el compromiso de fortalecer a la micro y pequeña empresa en una forma coherente e integral, es decir, promover la capacitación.

El objetivo que persigue este programa es el de fortalecer el perfil gerencial del empresario, así como el proceso productivo en dichas empresas.

Los servicios de capacitación que prevén estos programas son de alta calidad y se refieren a los siguientes aspectos:

- Utilidad productiva.
- Materiales.
- Instructores y asesores.
- Aplicabilidad inmediata.

ESQUEMA DE SERVICIOS DE CAPACITACION EMPRESARIAL

1. SERVICIOS DE CAPACITACION

a).- Proceso de mejoramiento continuo. Calidad total.-

OBJETIVO: Dar a conocer a los empresarios y directivos responsable del manejo de un negocio, la tecnología de calidad total para que eleven la competitividad de sus empresas mediante la instrumentación de un proceso de mejoramiento continuo.

CONTENIDO: Hacia el Mejoramiento Continuo; planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo; El Mejoramiento Continuo en Acción; La Consolidación del Proceso de Mejoramiento Continuo; El Factor Humano en el Proceso de Mejoramiento Continuo.

b).- Temas gerenciales para la micro y pequeña empresa.-

OBJETIVO: Que el empresario conozca de manera sencilla la teoría administrativa y los procesos fundamentales de gestión empresarial. A través de este programa, el empresario adquirirá los conceptos y herramientas básicas que le permitan manejar mejor la administración, contabilidad, finanzas, mercadotecnia.

CONTENIDO.- Cursos sobre:

ADMINISTRACION .

OBJETIVO.- Obtener un nivel básico de comprensión de los conceptos de administración.

CONTABILIDAD.

OBJETIVO.- Obtener elementos básicos de contabilidad administrativa, financiera y fiscal.

FINANZAS.

OBJETIVO.- Introducir al participante a los conceptos financieros aplicados al desarrollo de la empresa.

MERCADOTECNIA.

OBJETIVO.- Que el empresario tenga un panorama general de las herramientas que sirvan para mejorar y aumentar sus ventas.

PRODUCCION.

OBJETIVO.- Que el participante conozca cómo puede producir más a menor costo, tomando en cuenta la calidad, materias primas, modernización y manejo de inventarios.

RECURSOS HUMANOS.

OBJETIVO.- Que el participante conozca las disposiciones legales para con sus empleados. Que sepa seleccionar, dirigir , motivar resolver problemas entre ellos, así como tomar decisiones para que su empresa evolucione.

c).- Temas de administración para microindustrias.

OBJETIVO.- Proporcionar el conocimiento para formación empresarial y dirección gerencial de las áreas que permitan eficientar y elevar los niveles de competitividad de la microindustria.

Para efectos de análisis y aplicación del presente trabajo de tesis, se utilizará el tema del inciso "b" denominado " Temas gerenciales para la

micro y pequeña empresa”. A continuación se especifican los módulos o paquetes gerenciales del programa de desarrollo empresarial:

ADMINISTRACION

MODULO: “No importa el tamaño de tu negocio: tu eres empresario”(FILOSOFIA EMPRESARIAL).

TEMAS:

- La pequeña empresa y los empresarios.
- La pequeña empresa y la tecnología.
- La pequeña empresa y la calidad total.
- La pequeña empresa familiar.

OBJETIVOS:

Identificar:

1. Las características e importancia de la pequeña empresa en el país.
2. Los elementos para echar a andar exitosamente una pequeña empresa.
3. El impacto de la tecnología en las pequeñas empresas
4. La importancia de la calidad total en la administración de una pequeña empresa.
5. Reconocer las características y los riesgos de una pequeña empresa familiar.

MODULO: "Factores internos y externos que afectan y benefician a tu empresa"(DIAGNOSTICO).

TEMAS:

- Los clientes.
- Los competidores.
- Los proveedores.
- Otros factores externos.
- Factores internos.

OBJETIVOS:

- Identificar:
 1. La problemática externa e interna de su empresa.
 2. Cuales son las ventajas y debilidades de su negocio así como de su competencia.
- Diagnosticar el efecto de su empresa, de cambios en el entorno, y responder a las amenazas y oportunidades de manera provechosa.

MODULO: "El futuro de tu empresa está en tus manos"(PLANEACION).

TEMAS:

- La planeación.
- La misión.
- Los objetivos.
- Las estrategias.

OBJETIVOS:

1. Diseñar un plan para el futuro de su negocio.
2. Definir una misión para su negocio.
3. Definir algunos objetivos para las funciones importantes.
4. Definir alguna estrategia para su negocio.

MODULO: "Como inducir una empresa a puerto seguro" (EVALUACION Y CONTROL).

TEMAS:

- La instrumentación de los planes.
- El proceso de control.
- Las áreas y las características del control.
- Los estilos de control.

OBJETIVOS:

1. Identificar aquellos elementos que pueden obstaculizar la planeación.
2. Desarrollar un procedimiento para controlar las operaciones de su negocio.
3. Identificar aquellas áreas que deben ser sujetas de control dentro de su negocio.

CONTABILIDAD

MODULO: "El lenguaje de los negocios" (CONTABILIDAD BASICA).

TEMAS:

- El por qué de la contabilidad.
- Balance General.
- ¿Ganas o pierdes? (Estado de Resultados)
- Registro contable.
- Principales renglones del balance general.
- Flujo de efectivo.

OBJETIVOS:

1. - Desarrollar los conocimientos básicos de la contabilidad.
2. - Comprender y elaborar los estados financieros de su negocio.

MODULO: “Cuánto cuesta lo que produces o vendes” (COSTOS)**TEMAS:**

- El costo de la producción.
- El informe de costo de producción y ventas.
- Punto de equilibrio.

OBJETIVOS:

1. - Calcular el costo exacto de producir tus artículos.
2. - Elaborar correctamente tu informe de costo de producción y ventas.
3. - Determinar el punto de equilibrio de la empresa.

MODULO “La mejor herramienta para planear” (PRESUPUESTOS).**TEMAS:**

- El ABC de los presupuestos.
- Planeación de utilidades.
- Planeación financiera.

OBJETIVOS:

1. Elaborar un presupuesto maestro, como guía para mejorar la planeación de las operaciones de la empresa.

MODULO: "Documentos necesarios para manejar bien tu equipo"
(CONTROL INTERNO).

TEMAS:

- La base: una chequera.
- Los documentos básicos de venta.
- Los documentos básicos de compra.
- La organización de tu oficina.

OBJETIVOS:

1. - Controlar correctamente las entradas y salidas de dinero, a través del adecuado manejo de una chequera.
2. - Controlar correctamente todas las operaciones de compra-venta del negocio a través del adecuado manejo de los comprobantes básicos de todo negocio
3. - Identificar correctamente todos los elementos de control relacionados con su sistema contable y con su manejo.

MODULO "Evite complicaciones cumpliendo con las contribuciones".(FISCAL).

TEMAS:

- El ABC del pago de impuestos.
- Elige el mejor régimen fiscal.
- Conoce tus obligaciones fiscales.

OBJETIVOS:

1.- Identificar:

- a.- La importancia de pagar impuestos.
- b.- Las diferentes formas en las que se puede constituir una empresa.
- c.- Los requisitos establecidos en las Leyes mexicanas, con respecto a la constitución de una empresa.

2.- Describir los requisitos necesarios de inscripción a diversos organismos.

FINANZAS

MODULO: “La situación financiera de la empresa: Cómo diagnosticarla.(ANALISIS FINANCIERO)”.

TEMAS:

- Información financiera de la empresa.
- Liquidez, endeudamiento y rentabilidad.
- Otros métodos de análisis financiero.
- Proyección de estados financieros para mejorar la planeación.

OBJETIVOS:

1. Reafirmar qué son, cuáles son y para qué sirven los estados financieros, e identificar el concepto de análisis financiero como herramienta de planeación.
2. Identificar el método de las razones simples o razones financieras y su aplicación para detectar y solucionar problemas.
3. Utilizar el método de reducción de estados financieros a porcentos, como herramienta de análisis financiero y reconocer el método de análisis financiero y reconocer el método de análisis de tendencias como herramienta para determinar el desarrollo de la empresa.

MODULO: "Tasas de interés: obtenga las mejores.(MATEMATICAS FINANCIERAS".

TEMAS:

- ¿Por qué vale más un peso hoy que un peso mañana?.
- ¿Se tienen que pagar intereses sobre los intereses?.
- Compara tasas y elige la que más te convenga.
- La inflación y la tasa de Interés.
- Planea los pagos de tu deuda.

OBJETIVOS:

1. Identificar los factores que determinan el valor del dinero a través del tiempo.
2. Realizar operaciones para obtener el valor futuro y el valor presente de cierta cantidad de dinero, considerando varios periodos.
3. Comparar tasas de interés con diferentes plazos y periodos de composición, con base en el rendimiento efectivo de cada una de ellas.
4. Construir tablas de amortización de deuda, considerando el plazo, el monto del préstamo y la tasa de interés del mismo.

MODULO: “La mejor alternativa de inversión. (EVALUACION DE PROYECTOS).

TEMAS:

- Elección de negocios y proyectos con beneficio.
- Todo lo que debe saber antes de invertir.
- ¿Cómo puedo decidir si un negocio es rentable?
- Lo que importa saber es cuánto dinero entra y cuánto dinero sale.
- ¿En cuánto tiempo recupero la inversión?.
- ¿Cómo comparo lo que da el negocio y lo que dan los bancos?.
- ¿Cómo elegir entre varias alternativas de negocios que se nos presentan?.

OBJETIVOS:

1. Definir el concepto de proyecto así como identificar sus principales elementos.
2. Identificar la conveniencia de valorar correctamente distintos proyectos y la necesidad de llevarlo a cabo a través de la estimación de flujos de efectivos.
3. Identificar y reconocer la técnica de valor presente neto y de tasa interna de rendimiento como herramientas para la valuación de proyectos.

MODULO: "Cómo obtener dinero para la empresa. (COSTOS Y ESTRUCTURA DE CAPITAL)".

TEMAS:

- Diversas formas de financiamiento.
- Elige el préstamo ideal.
- Los impuestos y los créditos en México.
- El costo de los créditos.

OBJETIVOS:

1. Determinar cuál es la mejor forma de financiar la empresa.
2. Escoger una fuente de financiamiento entre varias.
3. Calcular el ahorro de impuestos que genera el pago de intereses.

MERCADOTECNIA

MODULO: "El ABC de la mercadotecnia. (CONCEPTOS BASICOS)".

TEMAS:

- Vendiendo más y mejor.
- El cliente es el rey.
- Técnicas para captar más y mejores clientes.
- Cada cliente es diferente.

OBJETIVOS:

1. Describir los pasos necesarios para llevar a cabo un análisis de tus competidores más importantes.
2. Identificar la importancia que tiene para la empresa el considerar al cliente como el elemento más importante.
3. Enlistar los elementos de mercadotecnia y analizarlos en su aplicación práctica.
4. Citar y explicar las diferentes bases para segmentar los diferentes mercados.

MODULO: "Cómo ganar clientes. (ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS Y PRECIOS)."

TEMAS:

- Motivaciones del cliente al comprar.
- Prepárate: los gustos del cliente cambian.
- La clave para mejorar tus productos y servicios.
- Cómo lograr la satisfacción del cliente.

OBJETIVOS:

1. Explicar los pasos necesarios para llevar a cabo un análisis de tus competidores más importantes.
2. Identificar las ventajas de mejorar su producto o servicio utilizando el modelo del ciclo de vida para ayudarlo a decidir qué mejoras hacerle.
3. Explicar y llevar a la práctica los conceptos de líneas de productos, marca, empaque y embalaje.
4. Identificar la importancia de aplicar el concepto de calidad como la única manera de asegurar el crecimiento de su negocio.
5. Citar y explicar las diferentes técnicas que se requieren para fijar los precios de sus productos o servicios de una manera fácil y lógica.

MODULO: “La ubicación de tu negocio: clave para vender más y mejor.(CANALES DE DISTRIBUCION).

TEMAS:

- ¿Dónde debes ubicar tu negocio?
- Sabes vender.
- ¿Dónde puedes vender tus productos y servicios?

OBJETIVOS:

1. Describir los pasos necesarios para ubicar su negocio en el mejor local y en las mejores condiciones.
2. Identificar y enlistar las habilidades necesarias para llevar a cabo una buena labor de ventas.
3. Citar las actividades que puede llevar a cabo un intermediario, a fin de facilitar el trabajo de las empresas productoras.

MODULO: “El que no enseña no vende.(PUBLICIDAD Y PROMOCION)”.

TEMAS:

- Los beneficios de anunciarse.
- El ABC de la publicidad.
- ¿A quién debes dirigir tu publicidad?
- La conquista de los clientes.

OBJETIVOS:

1. Reconocer en forma amplia la función de la publicidad, a fin de encontrarle aplicaciones prácticas en su empresa.
2. Describir cada uno de los pasos que componen el proceso de comunicación -y de publicidad- en el ámbito de las empresas.
3. Definir las características de los clientes antes de diseñar cualquier anuncio.
4. Diseñar sus propios anuncios o bien evaluarlos cuando este trabajo se haya encomendado a otra persona.

MODULOS: "Cara vemos, clientes no conocemos. (INVESTIGACION DE MERCADOS)".

TEMAS:

- Cómo conocer tus clientes.
- Técnicas de observación.
- Información sobre los clientes.

OBJETIVOS:

1. Enlistar las diferentes aplicaciones de la investigación de mercados que se pueden llevar a cabo en cuanto a productos y precios, distribución y publicidad.
2. Aplicar técnicas de observación y mencionar las acciones que las empresas pueden impartir a partir de ella.

3. Redactar un cuestionario de acuerdo con sus necesidades de información, evaluando los datos a fin de tomar decisiones sobre el mercado.

PRODUCCION

MODULO: "Identifica la función de operaciones. (CONCEPTOS BASICOS)".

TEMAS:

- Importancia del área de operaciones.
- Diseño de tus productos y procesos de producción.
- Diseño de tus instalaciones de producción.
- Administración de operaciones en los servicios.

OBJETIVOS:

1. Reconocer la importancia del área de operaciones de tu negocio, ya sea de manufactura, servicio o comercio.
2. Identificar las principales diferencias entre los negocios de servicio y manufactura.
3. Aplicar, en su propio negocio, algunas ideas relacionadas con el diseño de sus productos, así como algunos conceptos y estrategias referentes al diseño o rediseño de sus procesos de producción.

4. Determinar el mejor lugar para instalar su planta de producción así como la capacidad que debe tener.
5. Mejorar la administración de las operaciones en el caso de los negocios de servicios.

MODULO: "La clave para utilizar mejor tus recursos. (PLANEACION DE LA PRODUCCION)".

TEMAS:

- ¿Qué es la planeación de la producción?
- Estima la demanda de tus productos.
- Planeación a largo plazo.
- Planeación a corto plazo.
- Planeación a mediano plazo.

OBJETIVOS:

1. Desarrollar la planeación de la producción de tu negocio, a largo, mediano y corto plazo, minimizando el desperdicio de tus recursos.
2. Identificar las cuatro etapas que constituyen el esquema general de planeación de la producción de un negocio, distinguiendo las decisiones más importantes, que deben tomarse en cada una de ellas, desde una perspectiva global del proceso planeación.

3. Estimar la demanda para productos o servicios, para cada una de las tres etapas de planeación, con base en la aplicación de las principales técnicas de pronósticos.
4. Realizar la planeación a largo plazo de tu negocio, considerando tanto las estrategias del negocio como los objetivos de ventas.
5. Construir el “Plan Agregado de producción” a mediano plazo, que indica cuáles y cuándo se van a producir los artículos cuya demanda ha sido pronosticada previamente, ya sea para vender directamente, para inventario o para producción en proceso. Para ello, se contemplarán en dicho plan los recursos disponibles de fuerza de trabajo, existencia de materia prima, inventarios maquila y capacidad de producción.
6. Construir el “Plan de Asignación de recursos” de corto plazo, mediante la asignación de personal, materiales y maquinaria, durante periodos mensuales, semanales, diarios y por hora; pieza importante en ese plan es la capacidad de producción en cada etapa del proceso productivo, para cumplir tácticamente con los planes del negocio.

MODULO: “Ahorra dinero manejando mejor tu almacén.

(ADMINISTRACION DE INVENTARIOS”.

TEMAS:

- Conceptos básicos.

- Sistema por demanda independiente.
- Sistema por demanda dependiente.

OBJETIVOS:

1. Identificar los costos principales en los que incurre al tener niveles inadecuados de inventarios.
2. Fijar normas y controles que establezcan niveles optimos de inventarios, puntos de reorden y tamaños optimos de lotes a ser pedidos en sistema con demanda independiente.
3. Minimizar los costos de inventarios de su negocio, usando modelos teóricos como lo son: el reorden por cantidad fija o reorden por tiempo fijo.
4. Hacer planes de requerimientos de materiales de cualquier tipo de sistema por demanda independiente.
5. Incrementar la liquidez de su empresa sin recurrir a financiamiento externo.

MODULOS: "Elementos clave para competir. (CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD)".

TEMAS:

- La productividad de tu negocio.
- Administración de la calidad.

- Control de calidad

OBJETIVOS:

1. Reconocer la importancia del mejoramiento continuo de la calidad o productividad, como metas de la dirección empresarial, utilizando las medidas de calidad y productividad de su empresa como sus herramientas.
2. Desarrollar una estrategia para el mejoramiento continuo de la calidad y productividad dentro de su empresa.

MODULOS: “Mejoras continuas en el área de operaciones.(ESTRETEGIAS DE MANUFACTURA)”.

TEMAS:

- La computadora en la toma de decisiones.
- Tendencias actuales en los sistemas de producción.
- ¿Qué es la manufactura sincronizada?

OBJETIVOS:

1. Identificar cómo y dónde puede utilizar una computadora en el área de producción de un negocio.
2. Identificar las áreas en que la tecnología es relevante para mejorar la productividad de su empresa.

3. Tomar las decisiones que le permitan implantar la filosofía de producción Justo a Tiempo, para hacer de su negocio una empresa competitiva.
4. Conocer en qué consiste la manufactura sincronizada, así como una serie de nuevos conceptos e ideas en el área de producción, los cuales contribuirán a que el negocio sea más competitivo.

RECURSOS HUMANOS

MODULO: “Todo lo que necesitar saber sobre leyes. (RELACIONES LABORALES)”.

TEMAS:

- Contratación de personal.
- Condiciones de trabajo.
- Descansos legales.
- Obligaciones laborales de la empresa.
- Capacitación, adiestramiento y prevención de riesgos de trabajo.
- El despido.
- Inspecciones de trabajo.

OBJETIVOS:

1. Aplicar a la empresa las medidas y reglas mínimas necesarias para el desarrollo del trabajo dentro de los cauces legales, de tal manera que produzcan un resultado satisfactorio tanto para el empresario como para el trabajador.

MODULO: "El personal adecuado es esencial en el avance de tu empresa. (SELECCIÓN)".

TEMAS:

- Identificar las necesidades de personal.
- Planeación de los recursos humanos.
- Reclutamiento.
- Guía para seleccionar al personal.
- Evaluación del desempeño.

OBJETIVOS:

1. Apoyar el buen uso del recurso humano dentro de la empresa.
2. Seleccionar e identificar al personal necesario para una empresa, con base en su cultura.
3. Reconocer la importancia de apoyar el desarrollo del personal dentro de la empresa.

MODULO: "Qué hacer para que tu gente trabaje mejor. (LIDERAZGO Y MOTIVACION).

TEMAS:

- Asume el liderazgo de tu empresa.
- Motiva a tus empleados.
- La comunicación en tu empresa.
- Haz de tu empresa un equipo de trabajo.
- Maneja el estrés.

OBJETIVOS:

1. Adoptar el estilo de liderazgo más eficaz de acuerdo con su personalidad, madurez de los empleados y la empresa.
2. Aplicar diferentes teorías de motivación a la empresa.
3. Mejorar la comunicación en la empresa.
4. Describir el proceso de integración de equipos de trabajo.
5. Tomar medidas para manejar el estrés ocasionado por el trabajo.

MODULO: "¿Problemas con tu personal?: aprende a resolverlos. (MANEJO DE CONFLICTOS).

TEMAS:

- La toma de decisiones para resolver problemas.
- Aprovecha los conflictos en tu empresa.
- Ganar negociando.
- Facilita los cambios en la empresa.
- Normas en la empresa.

OBJETIVOS:

1. Aplicar el proceso de toma de decisiones para solucionar los problemas en una empresa.
2. Aplicar algunas técnicas de manejo de conflictos en cada etapa de su proceso.
3. Aplicar algunas técnicas de negociación.
4. Aplicar algunas técnicas para reducir las resistencias al cambio en una empresa.
5. Elaborar un reglamento interior de trabajo.

MODULOS: "Como enfrentar y dirigir los cambios. (DESARROLLO ORGANIZACIONAL)".

TEMAS:

- Planea los cambios en la empresa.
- Etapas de desarrollo en la empresa.

- La capacitación en la empresa.
- Ambiente laboral.

OBJETIVOS:

1. Planear y conducir los cambios en la empresa.
2. Identificar el momento de desarrollo de la empresa.
3. Esbozar un programa de capacitación.
4. Cuidar la vida laboral en la empresa.

CAP. III

RESULTADOS

El cuestionario constó de diferentes tipos de alternativas de respuestas (opción múltiple, abiertas o cerradas, etc...) a manera de lograr cierto dinamismo en el momento de la aplicación del mismo. El cuestionario se conforma de dos partes; la primera, se pretende lograr una autoevaluación empresarial de la visión y la manera de calificación es la siguiente:

<u>RESPUESTA</u>	<u>ESCALA</u>	<u>CALIFICACION</u>
♦ Siempre	4	Excelente
♦ A veces	3	Bueno
♦ Rara vez	2	Regular
♦ Nunca	1	Malo

A continuación se mostrará la escala de calificación de la segunda parte:

- De la pregunta 1 a la 6, 15 y 16 es información general la cual no tendrá valor nominativo.

- De la pregunta 7 a la 14 :

<u>RESPUESTA</u>	<u>ESCALA</u>	<u>CALIFICACION</u>
♦ Si	2	Buena
♦ No	1	Mala

- De la pregunta 17 a la 20 :

<u>RESPUESTA</u>	<u>ESCALA</u>	<u>CALIFICACION</u>
♦ A	3	Autócrata
♦ B	2	Demócrata
♦ C	1	Laissez-Faire

RELACION DE PREGUNTAS CON LAS VARIABLES:

	No. De Variable
1ª. PARTE	
Visión empresarial	1/9

2ª PARTE

Información General	1/7
Actitud	8, 11, 14, 15
Aptitud	9, 10, 12, 13
Liderazgo	17/20

A continuación se mostrará el resultado de la encuesta aplicada a un grupo de micro y pequeños empresarios seleccionados al azar.

REACTIVO: EDAD

EDAD	FRECUENCIA
26	2
28	1
34	1
37	1
39	1
39	1
41	1
43	1
45	1
46	3
47	2
48	2
49	2
50	1
55	1

REACTIVO: SEXO

SEXO	FRECUENCIA
MASCULINO	18
FEMENINO	3

REACTIVO: GRADO DE ESTUDIOS

PRIMARIA	2		
SECUNDARIA	2		
BACHILLERATO	4		
LICENCIATURA	FRECUENCIA	MAESTRIA	DOCTORADO
DERECHO	3	0	0
ING.CIVIL	2	0	0
ING.QUIMICO	1	1	0
ING.SIST. COMPUT.LS.	1	1	1
ING. INDUSTRIAL	1	0	0
CONTUDURIA	2	0	0
ADMINISTRACION	3	0	0

REACTIVO: GIRO DE LA EMPRESA.

	FRECUENCIA	GIRO
ASEGURADORA	1	SERVICIO
AGENCIA ADUANAL	2	SERVICIO
REFACC.AUTOMOTRIZ	3	COMERCIO
IMPRESA, COPIAS, ETC..	2	SERVICIO
REGALOS Y NOVEDADES	2	COMERCIO
VTA. DE MEDICAMENTOS	1	COMERCIO
VTA. PINTURAS	2	COMERCIO
MATLS. PARA CONSTRUC.	3	COMERCIO
MECANICA AUTOMOT.	2	SERVICIO
ABARROTES	2	COMERCIO
DISTRIB. DE TARJSLADA	1	COMERCIO
VTA. EQ. COMPUTO	1	COMERCIO

REACTIVO: TIEMPO DE CREACION DEL NEGOCIO

AÑOS	FRECUENCIA
1	1
2	1
3	1
5	1
6	1
7	5
12	1
13	1
15	2
17	1
20	3
23	1
90	1

REACTIVO:: MOTIVO DE CREACION DE LA EMPRESA

MOTIVO	FRECUENCIA
INTERES POR CREAR UN NEGOCIO PROPIO, INDEPENDIENTE, SU FUENTE DE TRABAJO.	9
INCONFORMIDAD POR EL SUELDO RECIBIDO.	2
HERENCIA FAMILIAR	4
POR TENER UN PATRIMONIO	4
OTROS	3

REACTIVO: CURSOS RECIBIDOS

- DESARROLLO EJECUTIVO
- PLANEACION ESTRATEGICA
- DESARROLLO PERSONAL
- INTERPRETACION DE EDO. FINANC.
- ASUNTOS FISCALES
- ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL
- LIDERAZGO

- EFECTIVIDAD
- REFORMAS FISCALES
- EVALUACION FINANCIERA DE PROY. INV.
- ADMON. AL CAPITAL DE TRABAJO
- PLANEACION DE PROYECTOS
- OPUS
- S.I.A.
- CALIDAD TOTAL

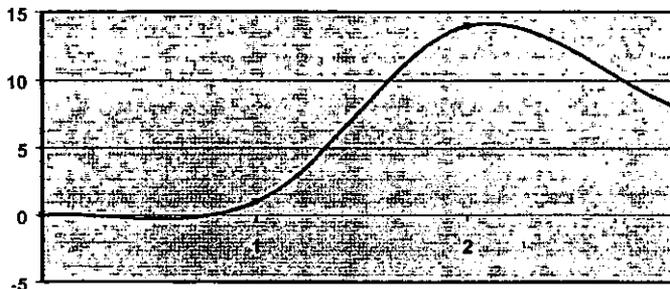
REACTIVO: CURSOS A LOS QUE DESEA ASISTIR.

ADMINIS- TRACION.	FINANZAS	MERCADO- TECNIA	CONTABILI DAD	PRODUCCION	PROCESO MEJORA CONTINUA
8	7	8	2	2	10

OTROS: FISCAL
MATERIA ADUANAL
CALIDAD TOTAL

GRAFICA No.1

GIRO DE LA EMPRESA



SERVICIOS

COMERCIAL

0 % 1.- INDUSTRIAL
67 % 2.- COMERCIAL
33 % 3.- SERVICIO

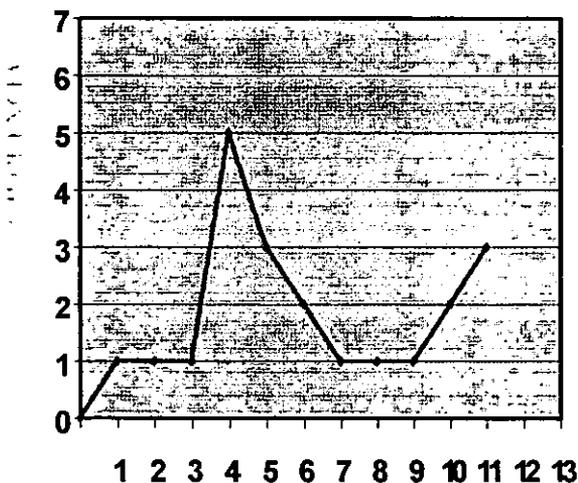


Dentro de la muestra pudimos observar que predominan los negocios con el giro comercial al 67%, el cual representa poco más del doble porcentaje con respecto a las empresas del giro de servicios. Del giro industrial se careció de empresas representativas.

GRAFICA No.2



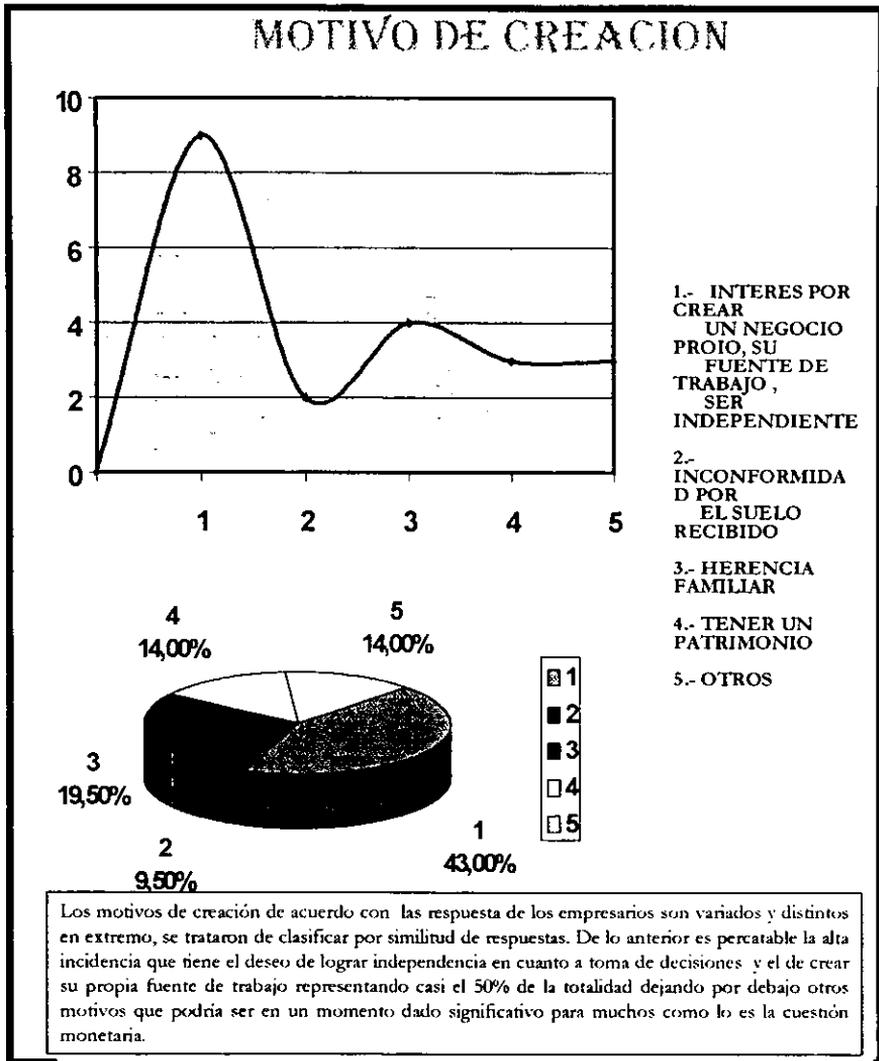
GRADO DE ESTUDIOS



- 1.- NINGUNO
- 2.- PRIMARIA
- 3.- SECUNDARIA
- 4.- BACHILLERATO
- 5.- LIC. DERECHO
- 6.- ING. CIVIL
- 7.- ING. QUIMICO
- 8.- ING. SIST. COMP.
- 9.- ING.Industr
- 10.- LIC. CONTADUR.
- 11.- LIC. ADMON.

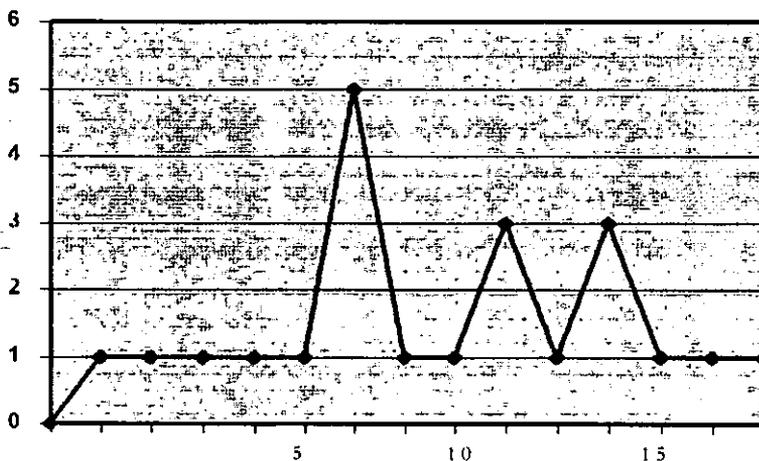
Aparentemente es bueno el grado de estudios, en general los empresarios encuestados cuentan con un nivel del estudios bueno. Sin embargo, creemos que el tipo de estudios o perfil académico no va acorde con el giro del negocio y el tipo de actividades que desarrollan. Con esto no se puede hacer caso omiso de que si se relaciona con con su capacidad de visión la cual hablando subjetivamente, nos encontramos con que en la mayoría de ellos es bueno e incluso en algunos casos excelente lo que les ha permitido o ayudado a sobrevivir a las crisis recurrentes por las que han atravesado sus negocios

GRAFICA No.3



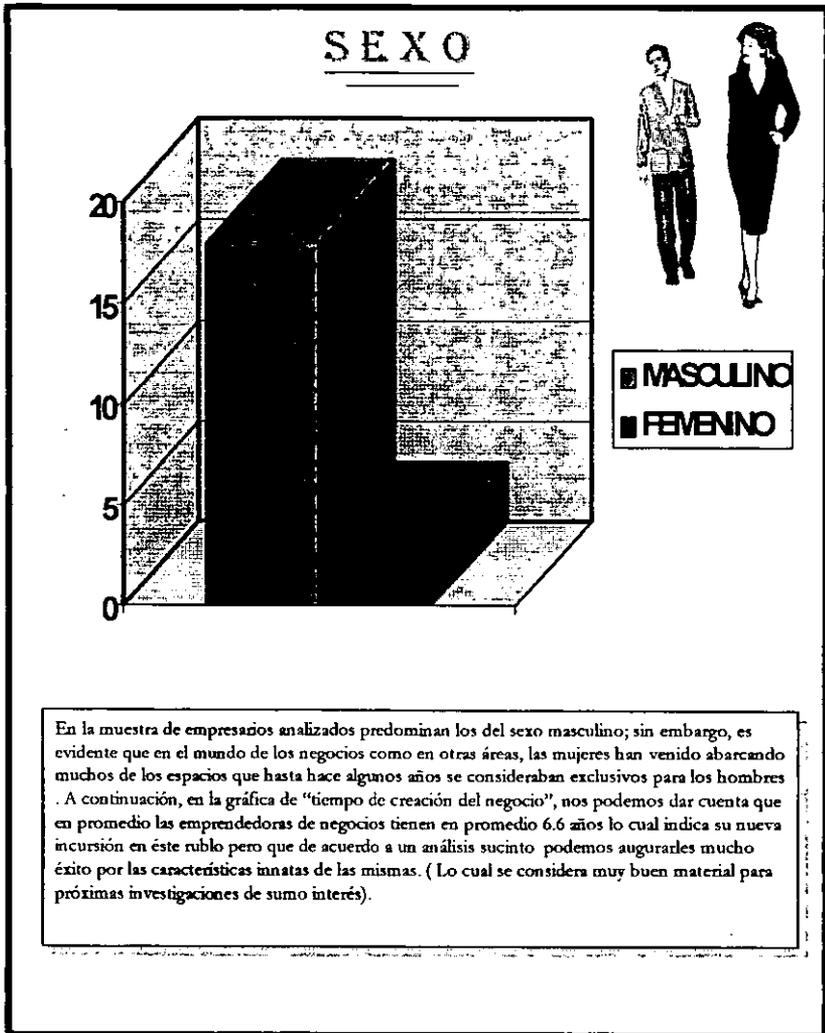
GRAFICA No.4

TIEMPO DE CREACIÓN DEL NEGOCIO

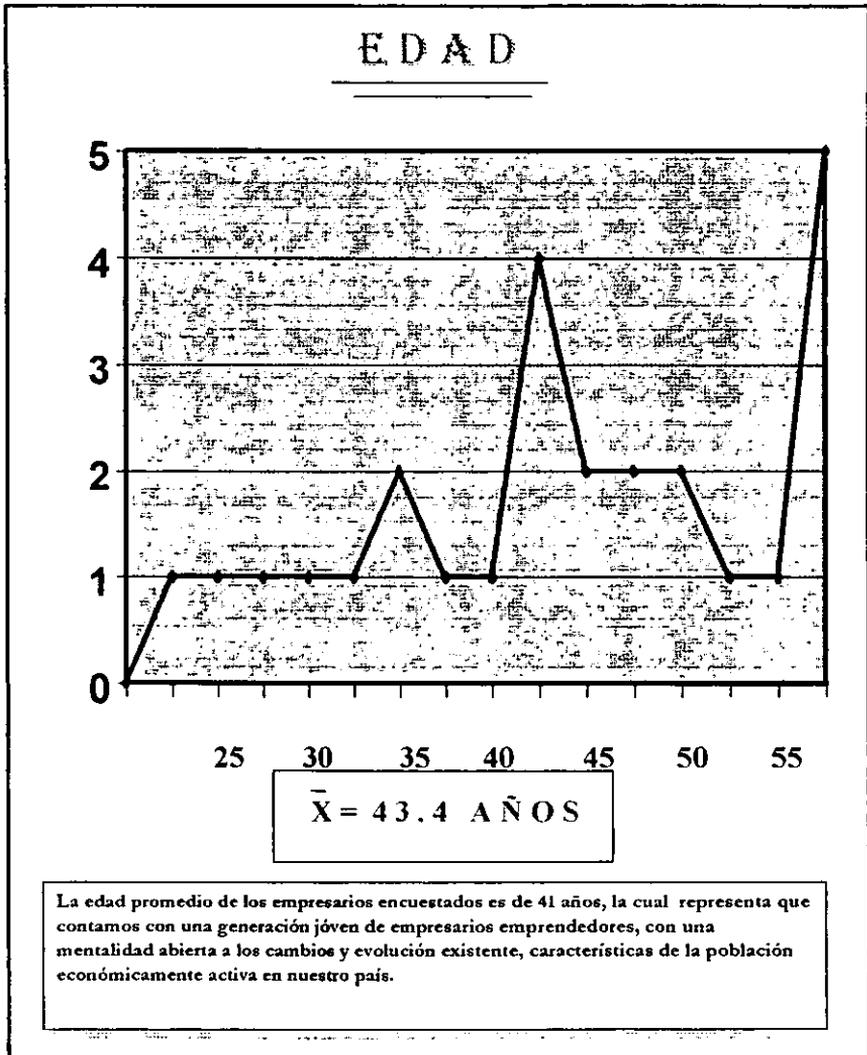


El tiempo de creación de las empresas muestra, fluctúa entre los 10.7 años en promedio. El antes mencionado promedio aumenta significativamente si clasificamos o seccionamos a los empresarios (gerentes) por sexo masculino y femenino respectivamente lo cual dio como resultado que el tiempo de creación de los negocios emprendidos por mujeres tienen en promedio 6.6 años, mientras que los de los hombres 11.2 años. Esto porque como ya mencionamos es relativamente reciente la integración de las mujeres en el plano de los negocios. (ver gráfica #2 SEXO)

GRAFICA No.5



GRAFICA No.6



CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Actualmente la economía mexicana vive un intenso proceso de apertura que nos permitirá mejorar la eficiencia y la competitividad de nuestra economía, aumentando con ello el ritmo de crecimiento, empleo y equidad, a los niveles que demanda, la dinámica y la expectativa de la población nacional este es un desafío para que los micros y pequeños empresarios se deben preparar cuidadosamente adecuando su mentalidad de empresarios y modernizando los procesos productivos y sobre todo la manera de hacer las cosas. Este es un requerimiento que atañe evidentemente a todas las empresas, pero en particular a la micro y pequeña empresa que conforman la mayor parte del empresariado nacional y que por haberse dedicado al servicio del mercado nacional, deberá adecuar, con rapidez y eficiencia sus estructuras productivas para competir con éxito a las empresas y productos extranjeros.

Nacional Financiera, S. N. como banca de desarrollo para la modernización empresarial está consciente de ésta situación y por ello ha diseñado un conjunto de instrumentos que constituyen un apoyo integral

para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, dentro de su programa de desarrollo empresarial.

Dicho material consiste en una colección completa de paquetes educativos en lo que se aborda temas relacionados con los diferentes problemas que se presentan en una empresa pequeña, ya sea industrial, comercial o de servicios y la mejor forma de resolverlos, abarcando desde los distintos aspectos funcionales de un negocio hasta los procesos de mejoramiento continuo.

Este proceso educativo, permite al micro y pequeño empresario tener una visión empresarial más completa y así aprovechar plenamente las oportunidades que plantean estos tiempos de cambio en una creciente competencia.

Lo que sucedió en México en diciembre de 1994 puede suceder en cualquier parte y en cualquier momento. El aprender de las experiencias puede quizá ayudar a otros, y viceversa. Se debe alentar un flujo de información recíproco entre expertos académicos y empresarios para estar preparados, la cual lamentablemente es limitada hasta este momento.

Con respecto a algunos de los resultados que emitió esta investigación es palpable el surgimiento de una nueva clase de mujeres empresarias esposas, hijas de los mismos empresarios que van adentrándose en las actividades de los negocios. Tenemos muchas mujeres mejor y más preparadas e informadas que están asumiendo puestos clave dentro de sus respectivos negocios familiares, otras están comenzando sus propios negocios. Es un nuevo estilo empresarial el que está naciendo, basado en valores y cultura familiares; y en su esfuerzo hay un signo alentador para un país en desarrollo que necesita de toda la creatividad y esfuerzo de su gente para lograr un desarrollo más próspero y justo para todos.

La Administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo por medio de ella, se refiere a la máxima eficiencia y aprovechamiento de los recursos materiales, como personal, capital, materias, máquinas, etc....

El buen administrador o empresario no lo es precisamente por ser sólo buen contador, buen economista, buen maestro, buen vendedor, etc... sino por las cualidades y técnicas que posee, específicamente para coordinar a todos esos elementos en la forma más eficiente.

Sin embargo, no logramos como desarrollar esas cualidades, adquirir esas técnicas o mejorar ambos aspectos si no es por medio de la autocapacitación.

Es obvio, de acuerdo a los resultados de ésta investigación que la diseminación de loa información necesaria para que los micro y pequeños empresarios, tengan conocimiento de la existencia de los programas de desarrollo empresarial, no ha sido buena ya que en un alto porcentaje dijeron tener conocimiento de estos programas, no obstante ignoraban a que organización dirigirse a manera de poder proveerse de los mismos. Los empresarios mostraron interés y disponibilidad para capacitarse sólo que desconocen "dónde hacerlo".

Se logró percatar en esta investigación que la gran parte de los empresarios creían no utilizar alguna herramienta que proporciona la administración pero no es así, sólo que las utilizan sin saberlo. Por lo que se sugiere, deben iniciar cursos de administración básica (Principios) y continuar con temas más avanzados y especializados.

En la propia Cámara de Comercio (CANACO), existen programas de asesoría que podrían servir de paleativo a ésta necesidad.

Si bien es cierto que los empresarios han logrado mantener la permanencia de sus negocios dentro del mercado a base principalmente de intuición y visión (que de acuerdo al test aplicado es muy alto y desarrollado en los mismos), tenemos la seguridad de que si hicieran uso de las maravillas de la administración en una forma más profesional, no sólo mantendrían sus negocios sino que crecerían y se desarrollarían coadyuvando con esto a la mejoría de nuestra economía, mejorando ellos mismos y beneficiando a sus clientes.

SUGERENCIAS.-

Es común que los micros y pequeños empresarios piensen que la teoría administrativa sólo es para la mediana y gran empresa ya que estas viven en un mundo inmerso de la supervivencia, impidiéndoles ver o reflexionar conceptos tales como planeación estratégica, innovación empresarial, la excelencia, tecnología o calidad por la falta de conocimiento de programas o metodologías aplicables a éste sector empresarial. Esto aunado al pensamiento que las micros y pequeñas empresas no requieren de técnicas de administración, sino de las experiencias que dan la práctica y de un poco de buena suerte.

Existe un reto de cambio de la manera de pensar y de actuar del empresario y de la forma de cambiar su actitud empresarial, ya que se está dando en forma lenta principalmente por la falta de información.

Por lo cual se plantea la urgente necesidad de desarrollar estrategias de promoción y asesoramiento de los paquetes educativos que abordan temas relacionados con los diferentes problemas que se presentan en una empresa pequeña o familiar independientemente del giro del negocio. Y por ello se plantean las siguientes sugerencias:

- Crear en los Centros de Educación Superior un área específica de taller de capacitación integrado por estudiantes de los últimos semestres bajo concepto de una empresa de servicios integrales proactivos que a través de filosofías de trabajo como la calidad total, el desarrollo empresarial y otros, brinden la información y la capacitación que requiere la micro y pequeña empresa para elevar sus niveles de competitividad .

- Que la banca de desarrollo promocióne los paquetes o módulos empresariales en los medios masivos de publicidad y al mismo tiempo la promoción de estos módulos en las empresas por medio de estudiantes como parte de su servicio social dirigidos expresamente a micro y pequeño empresario.
- Es fundamental que se siga estudiando el fenómeno planteado en este trabajo de tesis para continuar e identificar los resultados una vez establecidos los programas de capacitación a este sector tan

importante para el país y así permitiendo un trabajo de investigación confirmatoria. Lo anterior, una vez que se hallan realizado las primeras dos sugerencias.

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA, Fernando.- “Administración de recursos humanos”, Edit. TRILLAS.
- BENNETT, Maureen.- “Guía para el crecimiento de la pequeña empresa”, Edit. CECSA. México, D.F.
- BENNETT, Roger.- “Supervivencia de la pequeña empresa”, Edit. CECSA. México, D.F.
- BURACK H., Helmer .- Tomo II “Biblioteca de de administración de personal y relaciones humanas”, Edit. CECSA.
- COLUNGA DAVILA, Carlos.- “La administración del tercer milenio”, Edit.PANORAMA.
- DESSLER, Gary.- “Organización y administración”, Edit. Prentice Hall.
- FDRUKER, Peter.- “La gerencia de empresas”, Edit. HERMES.México, D.F.
- GEORGE S., Claude.- “Historia del pensamiento administrativo”, Edit. Prentice Hall.
- GINEBRA, Joan.- “Las empresas familiares”, Edit.PANORAMA.
- GRABINSKY, Salo.- “El emprendedor” U.N.A.M. (1988)
- GRABINSKY,Salo.- “La empresa familiar”, Edit. Del Verbo Aprender, S.A.
- HAMPTON R., David.- “Manual de Desarrollo de Recursos Humanos”, Edit. TRILLAS.

- HANNAWAY, Connor/ G.HUNT.- “Manual de habilidades gerenciales”, Edit. PANORAMA. México, D.F.
- KENNETH, J Albert.- Tomo I “Manual del administrador de empresas”, Edit. Mc GrawHill.
- KONTZ, Harold/ WEIHRICH, Heinz.- “Administración”, Edit. Mc GrawHill
- RODRIGUEZ VALENCIA, J.- “Cómo administrar pequeñas y medianas empresas”, Edit. ECASA
- SILICEO, Alfonso.- “Capacitación y desarrollo de personal”, Edit. LIMUSA. MéxicoD.F.
- STRAUSS/ SAYLES.- “Personal”, Edit. Prentice Hall.
- TERRY / FRANKLIN.- “Principios de Administración”, Edit. CECSA.
- W. LEA, James.- “La sucesión del management en la empresa familiar”, Edit. Granica Vergara.
- Revista especializada.- “Administrate Hoy”
- Revista especializada.- “Laboral”